



Henry Bergström

Henkilöstön kehittämisstrategiat työntekijän näkökulmasta

Intersport Mikonkatu

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2011

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Henry Bergström Henkilöstön kehittämisstrategiat työntekijän näkökulmasta Intersport Mikonkatu 43 sivua + 1 liitettä Marraskuu 2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja(t)	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Intersport Mikonkadun henkilöstön kehittämisstrategioiden toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitkä ovat Intersport Mikonkadun henkilöstön mielestä tärkeitä työssä oppimisen keinoja, sekä tarkasteltiin, kohtaavatko henkilöstön ja yrityksen visio tärkeistä työssä oppimisen keinoista.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui yksilön osaamisen ja työssä oppimisen kirjallisuudesta. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin yksilön osaamisen hyödyllisyyttä yrityksen kannalta sekä yksilön oppimista ja yksilön osaamisen muodostumista. Osana tutkimuksen teoriaa oli myös Intersport Mikonkadun henkilöstön osaamisen konkreettiset kehittämiskeinot. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin E-lomakkeella Intersport Mikonkadun henkilöstöltä 5. -17.10.2011. Jokainen vastaaja kävi yksitellen vastaamassa kyselyyn suljetussa toimistotilassa. Kyselyyn vastasi 25 henkilöä, ja vastausprosentiksi muodostui 71,5 %.</p> <p>Intersport Mikonkadun työntekijät kokivat, että henkilöstön osaamisen kehittämistoimissa olisi parannettavaa. Henkilöstön mielestä kuitenkin tärkeimpinä työssä oppimisen keinoina pidetyt asiat, olivat samoja, jotka koettiin onnistuneimmiksi yrityksen konkreettisista koulutusmetodeista. Tutkimustulosten perusteella yrityksen olisi parannettava tiedotusta, rakennettava kattavampi perehdytys uusille työntekijöille ja lisätä koulutusten määrää, jotta henkilöstön kehittämisstrategiat saataisiin entistä toimivammaksi.</p>	
Avainsanat	työssä oppiminen, osaaminen, yksilön oppiminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Henry Bergström Human resources development strategies from employees point of view 43 pages + 1 appendices November 2010
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business administration
Specialisation option	Marketing and logistics
Instructor(s)	Pia Väkiparta-Lehtonen, Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to explore The Intersport Mikonkatu human resources development strategies from employees' point of view. The study also explores what are the Intersport Mikonkatu employees' beliefs of important means for work-based learning and explore is the employees and company have same vision of important means for work-based learning.</p> <p>The theoretical framework was gathered from literature of know-how and work-based learning. In the theoretical part were focused advantages of individual know-how for a company as well as individual learning and individual know-how formation. As part of the theory in the study was also the Intersport Mikonkatu concrete means for individual know-how development. Quantitative research methodology was utilized in this study. The research was executed as using Helsinki Metropolia University of Applied Sciences' Internet e-form in 5. -17.10.2011. Each person responded to the questionnaire in a closed office space. The questionnaire was answered by 25 people and the response rate was 71.5%.</p> <p>Intersport Mikonkatu employees felt that human resources development strategies should be improved. However, employees believe that most important means of work-based learning were same ones that were considered most successful from the company concrete means work-based learning. Research result show that the company should improve communication, build more comprehensive orientation for new employees and increase the amount of personnel training to improve human resource development strategies.</p>	
Keywords	work-based learning, know-how, individual learning

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Henkilöstön kehittäminen	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne	1
1.3	Intersport Mikonkatu	2
2	Keskeiset käsitteet	3
2.1	Osaaminen	3
2.2	Tieto	3
3	Ammatillinen osaaminen työelämässä	4
3.1	Työelämän haasteet	4
3.2	Henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittämisen muotoutuminen	5
3.3	Osaamisen osa-alueet yrityksissä	6
3.4	Yksilön ammattitaito	9
3.5	Oppiminen työn uutena muotona	10
3.6	Työssä oppiminen ja työtehtävät kaupallisella alalla	11
4	Yksilön oppiminen	13
4.1	Oppimisen lähtökohdat	13
4.2	Osaamisen muodostuminen tiedon perusteella	15
4.2.1	Osaamisen lähtökohdat	15
4.2.2	Teoria, käytäntö ja informaatio	16
4.2.3	Kokemustieto ja hiljainen tieto	16
5	Keinot osaamisen saavuttamiseksi Intersport Mikonkadulla	17
5.1	Intersport yrityksenä	17
5.2	Toimiala	18
5.3	Yrityksen keinot matkalla yksilön osaamiseen	19
5.3.1	Ketjun toiminta	19
5.3.2	Yksikön toiminta	20
6	Tutkimusmenetelmät	23

6.1	Kvantitatiivinen tutkimus	23
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	23
7	Tutkimustulokset	24
7.1	Toteutus	24
7.2	Tulokset	25
7.2.1	Taustatiedot	25
7.2.2	Tärkeät työssä oppimisen keinot	27
7.2.3	Yrityksen henkilöstön kehittämistoimien arviointi	29
7.2.4	Yrityksen koulutusmetodien toimivuus	32
8	Päätäntö	35
8.1	Johtopäätökset	35
8.2	Tulosten analysointi	35
8.3	Kehitysehdotukset	39
	Liite	44

1 Johdanto

1.1 Henkilöstön kehittäminen

Työssä oppimisesta on tullut työkalu, jolla ylläpidetään ja kehitetään yksilön ammatillista osaamista. Osaamisen kehittäminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä, ja se tarjoaa edellytykset tuottavuuden parantamiseen. Yritysten ammatillisen osaamisen kehittäminen on ideaalilanteessa suunnitelmallista ja työntekijöitä motivoivaa oppimista. Opinnäytetyössäni perehdytään Intersport Mikonkadun henkilöstön kehittämisstrategioihin, joihin sisältyy sekä kaupan omia kehittämistoimia että ketjun eli Intersport Finlandin kehittämistoimia. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Intersport Mikonkatu. Opinnäytetyö tehtiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, joka toteutettiin E-lomakekyselynä 5-17.10.2011.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää työntekijöiden mielipide Intersport Mikonkadun henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Henkilöstön kehittäminen on yrityksissä tärkeää ja sen edut tiedostetaan, mutta toimivatko yrityksen tekemät panostukset käytännössä, kun asiaa tarkastellaan työntekijän näkökulmasta. Lisäksi työssäni tarkastellaan, mitkä työssä oppimisen keinot ovat yleisesti henkilöstön mielestä toimivimpia. Käsittelen opinnäytetyössäni työssä oppimista niiden keinojen kokonaisuutena, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan työntekijän osaamiseen.

Usein sanotaan henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara ja siihen halutaan panostaa, mutta tekeekö Intersport Mikonkatu oikeita ratkaisua henkilöstön työssä oppimisen kannalta. Intersport Mikonkadulla halutaan panostaa henkilöstön osaamiseen erinäisin keinoin, mutta kehittämisstrategioissa oli havaittavissa selkeitä puutteita. Kyse ei ole kehittämistoimien puuttumisesta, vaan siinä ilmenevistä ongelmista. Halusin opinnäytetyössäni selvittää, mitä mieltä yrityksen henkilöstö on mieltä osaamisen kehittämistoimista ja mitkä keinot henkilöstö kokee tärkeäksi työssä oppimisen kannalta.

Olen jakanut opinnäytetyöni teoria- ja empiriaosaan. Teoriaosuudessa käydään läpi työssä oppimisen ja osaamisen kirjallisuutta sekä teorioita. Teoriaosuudessa pyritään etenemään deduktiivisesti suurista linjoista kohti käytännönläheisempiä asioita. Empiiriosassa osassa kuvataan henkilöstölle tehdyn kyselyyn tuloksia, joiden avulla haen vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana ja tavoitteena on selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Toimivatko yrityksen panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseksi työntekijöiden mielestä?

Mikä on henkilöstön mielestä tärkeää työssä oppimisen kannalta?

Kohtaavatko henkilöstön ja yrityksen visiot tärkeistä työssä oppimisen keinoista?

Ovatko yrityksen kirjalliset ja verkkomateriaalit sekä koulutukset toimivia työntekijöiden mielestä?

1.3 Intersport Mikonkatu

Intersport Mikonkatu on yksi Suomen suurimpia urheiluvälinemyymälöitä. Toiminta-ajatuksena on palvella aktiiviturheilijoita ja harrastajia sekä tarjota heille oikeanlaiset välineet ja asusteet niin huippu-urheiluun kuin vapaa-aikaan. Intersport Mikonkatu kuuluu Intersport Finland Oy:n, mutta toimii silti omana vähittäiskauppanaan.

Intersport Mikonkadulla työskentelee yhteensä 39 henkilöä, joista osa-aikaisia 14 henkilöä. Urheiluvälinekauppa kuuluu asiakaspalveluun, jossa tuoteosaaminen on erityisen tärkeää, ja Intersportin ideana on tarjota alan parasta palvelua. Intersport järjestää henkilökunnalle säännöllistä koulutusta ja koulutukseen liittyvää kirjallisuutta on saatavilla. On tärkeää selvittää, mikä on henkilöstön mielipide yrityksen työssä oppimisen mahdollisuuksista. Toisin sanoen, saako henkilökunta poimittua informaatiovirrasta oleellisen tiedon hyödyksi ja pystyykö yritys motivoimaan työntekijöitään tarpeeksi, jotta intersportin kuluttajalupaus alan parhaasta palvelusta toteutuisi käytännössä?

2 Keskeiset käsitteet

2.1 Osaaminen

Osaamisen tunnistaminen ja siihen vaikuttaminen on tärkeätä organisaatioille henkilöstön kehittämisen kannalta. Se, kuinka osaaminen käytännössä määritellään, on jo kuitenkin huomattavasti vaikeampi asia. Osaaminen saa erilaisia määritelmiä ja tarkennuksia, aina määrittelijän mukaan. Osaaminen on abstrakti käsite, eikä sille ole yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Osaamisesta puhuttaessa, on eroteltava organisaation, tiimien, ja yksilöiden osaaminen (Viitala 2008, 57).

Tämä opinnäytetyö keskittyy pääosin yksilön osaamiseen, joka usein ymmärretään kykynä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot kokonaisuudeksi. Yksilön osaamista käsitellään henkilökohtaisten tietojen, taitojen ja kokemuksen kehittymisen sekä motivaation kautta ja lisäksi organisaation toiminnan ja hyödyn kautta.

Tässä tutkimuksessa yksilön osaamisella tarkoitetaan hänen tietojen, taitojen, asenteen ja kokemuksen muodostamaa kokonaisuutta, jota tarvitaan työn tekemiseksi. Ammatillisen osaamisen kehittyminen puolestaan määritellään informaation muuntumisena osaamiseksi tiedon muuntamisen prosessissa (Poikela 2002, 59).

2.2 Tieto

Osaamista käsiteltäessä on myös tärkeää määritellä, mitä tieto on. Tieto on osana yksilön osaamista, mutta sillekään ei löydy vain yhtä tiettyä määritelmää. Tiedon määrittely riippuu asiayhteydestä, mutta useimmiten tiedon katsotaan syntyvän ajattelemalla ja kokemusten kautta. Poikelan mukaan tieto on oppimisen käyteaine matkalla osaamiseen, joka on usein jaettu teoriaan ja käytäntöön (Poikela 2002, 56).

Työssäni tarkastelen tietoa Poikelan (2002) ja Viitalan (2008) teorioiden mukaan, joissa tieto muuntaa muotoaan yksilön prosessoidessa sitä matkalla osaajaksi työelämässä. Tarkasteltaessa tietoa tarkemmin se voidaan Poikelan mukaan jakaa teoria-, käytäntö- ja kokemustietoon sekä hiljaiseen tietoon. Informaation katsotaan olevan kaikenlaista

tietoa, jota yksilö kohtaa aistiensa välityksellä, kun taas teoratieto on käsitteellistä tietoa, joka muuttuu merkitykselliseksi yksilön prosessoidessa tai soveltaessa tätä tietoa.

Käytännön tieto on puolestaan konkreettista, kuten koneiden käyttötietoa tai organisaationaalista tietoa. Samalla tavalla kuin teoreettinen tieto myös käytännöllinen tieto tarvitsee prosessointia, koska esimerkiksi eri objekteja (lue koneita) on mahdoton ymmärtää ilman havaintoja ja kokeiluja. Kokemus usein ymmärretään osana käytäntöä, mutta Poikelan mukaan kokemus on enemmänkin teorian ja käytännön yhteensovittamisen tulosta. Kokemuksen kautta yksilö muodostaa vähitellen hiljaista tietoa, joka on sanatonta osaamista päivien, kuukausien ja vuosien tekemisen tuloksena. Kokemuksellinen tieto ja hiljainen tieto ovat subjektiivisia tietoja, jotka integroituvat yksilön osaamiseksi työelämässä. (Poikela 2002, 59.)

Juha T Hakala määrittää kirjassaan hiljaisen tiedon subjektiiviseksi tiedoksi, joka varastoituu organisaation työntekijöihin ja kätkeytyy salaperäisesti yrityksen rakenteisiin. Hiljainen tieto pitää usein sisällään merkityksellistä tietoa organisaatiolle ja on tärkeää organisaation menestymiselle, mutta samalla se on ongelmallista, koska tätä osaamista tai ammattitaitoa ei pystytä kuvaamaan numeerisesti (Hakala 2006, 104).

Viitalan teorian mukaan tieto on yksilön osaamisen perusta, vaikka yksinään se ei vielä auta tarvittavaan ammattitaitoon työn suorittamiseksi. Tieto muuttuu toiminnaksi ainoastaan silloin, kun yksilö soveltaa sitä ja on motivoitunut sen mukaiseen toimintaan (Viitala 2008, 168).

3 Ammatillinen osaaminen työelämässä

3.1 Työelämän haasteet

Nykypäivänä ammatillinen osaaminen ei ole taito, jonka vain hankimme ja jonka avulla sinnittelemme keskellä työelämän haasteita olettaen sen riittävän loppuelämän ajaksi. Työelämä, koulutus ja koko yhteiskunta muuttuu jatkuvasti, ja meidän on kehityttävä sen mukana, jotta pystyisimme vastaamaan haasteisiin, joita tulevaisuus tuo meille tullessaan. Petri Pohjonen kuvaa kirjassaan työelämän haasteellisuutta seuraavasti:

”Vaatimukset polarisoituvat: meiltä vaaditaan toisaalta laaja-alaisen tietojen ymmärtämistä ja hallintaa sekä niin sanottua yleissivistystä, toisaalta työelämä taas vaatii hyvin spesifistä suppean alan huipputietoa.” Osaaminen muodostuu ammatillisten opintojen ja työelämässä kehittymisen avulla. On osattava reagoida ympärillä tapahtuviin muutoksiin, ja ne, jotka parhaiten tässä onnistuvat, kehittävät itselleen osaamista ja valmiuksia, jotka ovat tärkeä resurssi työpaikoista kilpailtaessa. (Pohjonen 2005, 77.)

Organisaatioiden kannalta taas on tärkeitä, että henkilöstöllä on oikeanlaista osaamista ja sitä kehitetään oikeaan suuntaan ja sillä turvataan organisaatioiden kilpailukykyyn säilyminen. Kilpailu on kiristynyt, ja globalisaation ja teknologian kehittymisen myötä organisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan uusia haasteita. Tämä on myös luonut paineita henkilöstön kehittämiseen. Nykypäivänä organisaatioiden asenne ”näin tämä on aina tehty” ei enää toimi, vaan tarvitaan uusia ongelmanratkaisukeinoja. (Piikkilä 2010, 7; Marquard 2004, 14–15.)

3.2 Henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittämisen muotoutuminen

Työssä oppiminen on aikaisemmin ollut suosittu oppimisen muoto ja siihen on liittynyt voimakkaasti oppipoika-kisälli-mestari asetelma. Petri Pohjonen tuo kirjassaan Työssä oppiminen esille mielenkiintoisen kysymyksen: ”Onko formaalinen koulutus ollut jopa liian voimakkaassa asemassa, minkä vuoksi työssä oppimisen merkitys on jäänyt ajoittain lähes unohtuiksi?” (Pohjonen 2005, 80.)

Organisaatioiden strategiseen suunnitteluun kuuluu keskeisesti työn organisointi. Näkemys työprosesseista ja työntekijöiden toiminnasta on kuitenkin vaihdellut hyvin paljon eri aikakausina. 1900-luvun alussa työelämän haasteena oli teollisuuden tuottavuuden parantaminen, ja työn organisoinnin tarkastelu aloitetaankin usein 1900-luvun alussa eläneen Frederic Taylorin tekemistä uudistuksista työn organisoinnissa. Taylorismin ideana oli keskittää valta työn organisoinnista johdolle, jolloin työntekijöitä pysytettiin valvomaan ja kontrolloimaan johdon asettamien tiukkojen normien mukaisesti. Taylorismi johti kuitenkin henkilöstön kannalta hyvin yksitoikkoiseen työhön, josta usein seurasi tyytymättömyyttä organisaation toimintaa kohtaan.

(Tikkamäki 2006, 53–54.)

Hawthorne-tutkimusten myötä 1920-luvulla yritettiin selvittää fyysisten olosuhteiden vaikutusta tuottavuuteen ja työn tuloksiin. Tutkimuksissa havaittiin, että tuottavuutta näytti lisäävän työntekijän osakseen saama huomio. Useiden jatkotutkimusprojektien myötä ymmärrettiin tunteiden sekä asenteiden vaikutus työn tuottavuuteen, joka johti aikaisempaa enemmän huomion kiinnittämistä työntekijöiden tarpeisiin ja hyvinvointiin. Tämän tapaisen kehityksen voidaan katsoa jatkuneen tähän päivään saakka. (Tikka-mäki 2006, 55.)

Henkilöstön kehittämisstrategiat ovat edelleen tärkeitä organisaatioiden kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta. Vaikka organisaatioita on kehitetty aina 1900-luvun alusta lähtien, voidaan 1950-luvun loppua pitää merkittävänä organisaatioiden kyvykkyyden kehittämisstrategioiden kannalta. Toisen maailmansodan aikana tapahtui tärkeimmissä teollisuusmaissa valtava tuotannon nousu sodan seurauksena. Rauhan tultua talouselämä kuitenkin elpyi nopeasti, koska sodan tuhot oli korjattava, josta seurasi tavaroiden ja palvelujen kysyntää. Kysynnän ja tarjonnan tultua tasapainoon 1950-luvun lopulla, kilpailu tuottajien välillä kiristyi. 1960-luvulla tuottavuuden käännyttyä laskuun alkoi syntyä runsaasti uusia organisaatioiden kehittämisstrategioita. Pelkästään tuotannon määrien kasvattamisen, teknologian kehittäminen ja toiminnan rationalisointi eivät enää riittäneet tuottavuuden parantamiseen. Ongelmat organisaatioissa pakottivat monet toimijat kehittämään itseään organisaatioiden toiminnan ylläpitämiseksi. (Sarala & Sarala 2006, 25–26.)

Uudet toimintatavat edellyttivät henkilöstöltä monipuolista ammattitaitoa ja muuttivat työtehtäviä entistä sisällökkäimmiksi. Alkoi muodostua kehittämisen malleja, joille on yhteistä asiakaslähtöisyys, prosessilähtöisyys, mittareiden käyttö (asiakastyytyväisyys, reagointikyky, joustavuus, tehokkuus) ja henkilöstön oppimis- ja kehittymiskyvyn parantaminen (Sarala & Sarala 2006, 29).

3.3 Osaamisen osa-alueet yrityksissä

Yrityksessä osaamiset voidaan jakaa strategian mukaan osa-alueisiin. Long ja Vickers-Koch (Long & Vickers-Koch 1995, teoksessa Viitala 2008, 89.) ovat jakaneet yritykselle tärkeitä osaamisia eri tyyppeihin. Yritysten osaamiset voidaan Long & Vickers-Kochin (kuvio 1) mukaan jakaa neljään kategoriaan: tukevat osaamiset, perusosaamiset, kriit-

tiset osaamiset ja kriittiset kynnysosaamiset. Tukevat osaamiset palvelevat lähinnä sisäisiä asiakkaita ja kyseiseen kategoriaan voidaan laskea kuuluvan muun muassa taloushallinto, siivous ja ravintolapalvelut. Tukevat osaamiset ovat osaamisia, jotka ovat mahdollista myös ulkoistaa. Perusosaamiset ovat samanlaisia kaikilla alalla toimivilla yrityksillä ja ne ovat välttämättömiä yrityksille. Niillä ei kuitenkaan vielä saavuteta kilpailuetua. Tukevat osaamiset ja perusosaamiset ovat kummatkin niin sanottuja kynnysosaamisia, joiden avulla ei vielä erotuta kilpailijoista. (Viitala 2008, 85.)

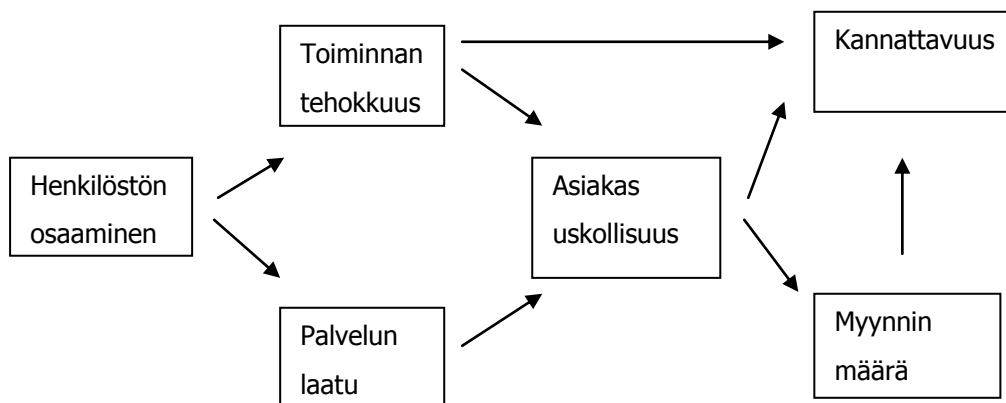
Kriittiset osaamiset ovat sitä osaamista, joka on ratkaisevaa asiakkaalle ja jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kriittinen osaaminen on yrityksen kilpailuedulle ratkaisevaa osaamista, sitä ei voi kuitenkaan objektiivisesti määritellä, mutta sen voi nähdä osaamisena, joka tuo yritykselle juuri sen lisäarvon, mistä ihmiset ovat valmiita maksamaan. Kriittinen osaaminen voi esimerkiksi olla erityislaatuinen tapa hoitaa suhteita alihankkijoihin tai muihin kumppaneihin, kuten asiakkaisiin. Kriittiset kynnysosaamiset ovat tulevaisuuden osaamisia, eli toiminta malleja ja taitoja, joita on kehitettävä tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi. Kaksi edellä mainittua osaamista ovat yrityksen ydinosaamisia, joiden avulla erotutaan kilpailijoista. (Viitala 2008, 86.)



Kuvio 1. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Long & Vickers-Koch 1995).

Yhtenä yrityksen mahdollisuutena lisätä osaamista on investoida henkilöstön kehittämiseen. Lähtökohta osaamisen kehittämiseksi on sen tunnistaminen ja määrittely. Selvitetään mitä osaamista yrityksessä on ja mitä tarvitaan. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä toimenpiteitä osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön kehittämisen kannalta konkreettisia asioita ovat: minkälaista ohjausta ihmiset saavat, miten suorituksia mitataan, onko ihmisillä riittävät välineet saada suorituksia aikaan, onko ihmisillä riittävä tieto suoritusten tekemiseen ja onko motivaatiota suoritusten aikaansaamiseksi. (Viitala 2008, 89.)

Yrityksen panostaessa henkilöstön osaamiseen voidaan yrityksen kannattavuutta parantaa (kuviot 2). Henkilöstön osaamisella on merkitystä niin palvelun laatuun kuin toiminnan tehokkuuteen, jotka toimivat portteina myynnin määrälle sekä kannattavuudelle. Lisäksi yksilön osaamisen tarkastelu nähdään yrityksessä usein tärkeänä, koska sen avulla voimme tarkastella henkilöstön töiden vaatimustasoa ja nähdä minkälaista kehittymistä vaaditaan organisaatiolta toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Organisaation kannalta on myös tärkeää yksilön toimintakunnon ylläpitäminen, johon usein liittyy työn ja vapaa-ajan oikean suhteuttamisen ymmärtäminen. (Sarala & Sarala 2006, 129; Viitala 2008, 93.)



Kuvio 2. Esimerkki menestystekijöiden välisistä yhteyksistä (Lönnqvist & Mettänen 2003).

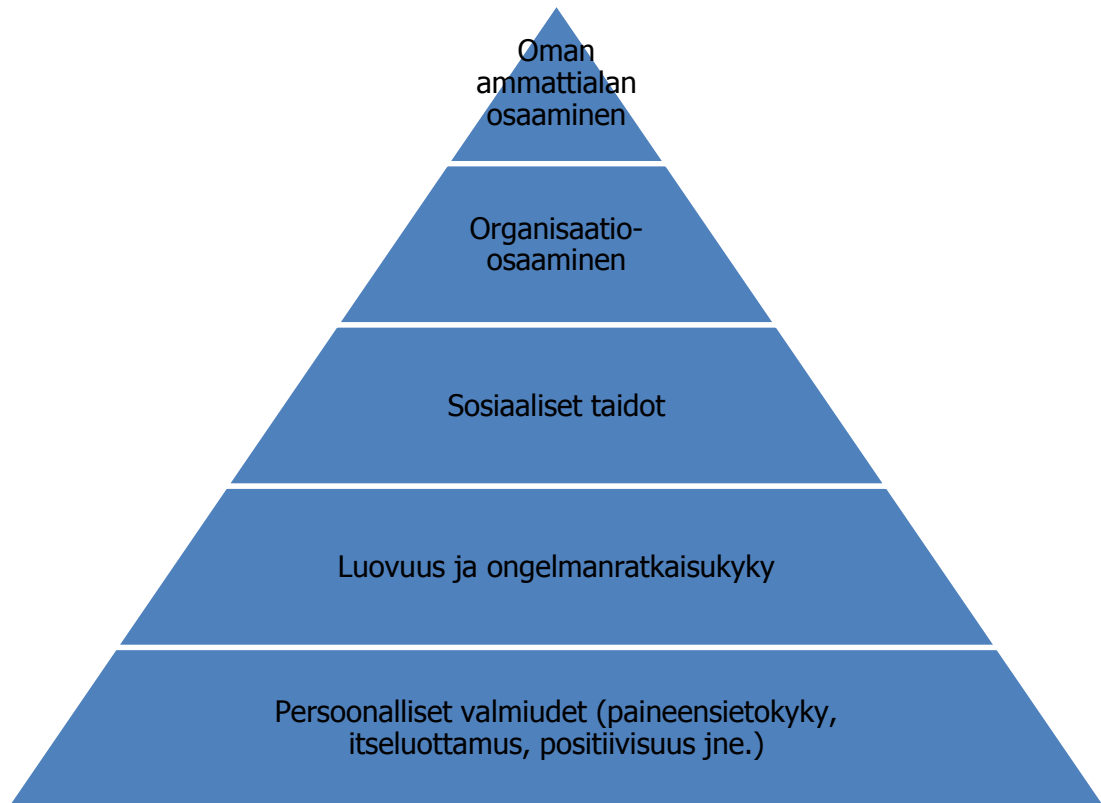
3.4 Yksilön ammattitaito

Työelämässä ammatillinen osaaminen voidaan ymmärtää teorian ja käytännöntaitojen integroituneena kokonaisuutena, jolloin työ ilmenee sujuvana ammattitaitona. Ammatilliseen osaamiseen tietenkin liittyy myös yksilön halu ja kyky oppia sekä soveltaa ja yhdistellä uusimpia tietoja ja taitoja. Yksilön motivaatio ja oppimistyyli liittyy myös olennaisena osana tähän kykyyn. Ammatillisen tiedon ja taidon ohella tarvitsemme sosiaalisia taitoja, kuten viestintä-, vuorovaikutus-, ja ihmissuhdetaitoja. (Sarala & Sarala 2006, 129; Piikkilä 2010, 10.)

Viitalan (2008, 115) mukaan hyvään ammattitaitoon kuuluu tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Ammattitaito voidaan määritellä monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvyksi suoriutua työtehtävistä. Yksilön ammatillista osaamista voidaan havainnollistaa Viitalan mukaan pyramidimallin avulla (Kuvio 3). Pyramidin eri kerrokset kuvastavat erityyppistä ammattitaidon osa-aluetta. Pyramidin *ylin taso* sisältää ammattikohtaisen osaamisen eli toisin sanoen tiedot ja taidot tietyn työsuorituksen tekemiseen. Tähän osaamiseen voidaan palvelualalla laskea esimerkiksi työntekijän myyntityön osaaminen, joka on sen verran yleistä, että sitä pystyy soveltamaan eri työnantajien palveluksessa. Pyramidimallin ylin taso opitaan yleensä ammatillisen koulutuksen kautta ja se huomioidaan usein jo rekrytointi vaiheessa. Pyramidin *toinen taso* sisältää organisaatio-osaamisen, jolla tarkoitetaan työnantajasta riippuvaa osaamista. Siihen liittyy esimerkiksi organisaation tuotteiden, palveluiden, rakenteen, liikeidean ja järjestelmien osaaminen. Organisaatio-osaaminen syntyy vähitellen kokemuksen kautta, mutta siihen pystytään vaikuttamaan hyvällä perehdytyksellä. (Viitala 2008, 115)

Kolmannella tasolla olevat osaamiset ovat yleisiä sosiaalisia taitoja. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Kolmannen tason osaamiset ovat huomattavasti vaikeampia ja hitaampia oppia. Osaamispyramidin *neljäs taso* muodostuu henkilön luovuudesta ja ongelmaratkaisukyvyistä. Tällä tarkoitetaan toisten henkilöiden tunnetilojen tunnistamista sekä ristiriitojen ratkaisukykyä. Osaamispyramidin *alin taso* rakentuu yksilön persoonallisista valmiuksista, joita ovat esimerkiksi paineensietokyky, itseluottamus, positiivisuus ja omat arvot. Usein viidennen tason asiat ovat muilta piilossa, mutta ne antavat pohjan sille, miten henkilö toimii erilaisissa ammatillisissa tilanteissa. (Jääskeläinen 2005, 13; Viitala 2008, 116.)

Osaamispyramidista nähdään, että mitä lähempänä pohjaa ollaan, sitä lähempänä se on henkilön persoonallisuutta ja ihmisenä kehittymistä. Pyramidin perustana ovat valmiudet, joita työelämässä tarvitaan työtehtävistä tai toimialasta riippumatta. Pyramidin huippua lähestyessä osaamiset liittyvät vastaavasti suoritettavaan työtehtävään. (Viitala 2008, 116.)



Kuvio 3. Osaamispyramidi (Viitala 2008, 116).

3.5 Oppiminen työn uutena muotona

Organisaatioilla on jatkuva tarve kehittyä ja oppiminen on muodostunut tärkeäksi työn muodoksi. Tarkasteltaessa työn organisoitumisen kehitystä ja vertailtaessa niitä oppimisteorioihin, voidaan todeta niiden sisältävän paljon samankaltaisuuksia. (Tikkamäki 2006, 61.) Työn organisoinnin prosessit ja ideat oppimisen luonteesta ovat lähentyneet toisiaan jatkuvasti monella työn sektorilla, mutta erityisesti tietoa vaativat työt ovat jatkuvan kehityksen edessä aiheuttaneet uusia haasteita niin työntekijöille kuin organi-

saatioillekin. Ammattialoilla tapahtuneiden muutosten, tiedon räjähdysmäisen kasvun, teknologian kehittymisen ja ammatillisen liikkuvuuden mukana uuden oppimisesta on tullut väistämätön ja välttämätön osa työelämää. Tikkamäki kiteyttää tämän ilmiön kirjassaan erinomaisesti lauseeseen ”Oppiminen on työtä, mutta vastaavasti työ on muuttunut jatkuvaksi uuden oppimiseksi.” (Tikkamäki 2006, 62.)

Oppimisen lisäksi työorganisaatioiden keskeiseksi kehittämisen kohteiksi on muodostunut tiedon luominen ja tiimityöskentely. Nykypäivän oppimisteorioiden mukaan oppija usein nähdään aktiivisena ja jatkuvasti kehittyvänä yksilönä, joka käsittelee ja suodattaa ympäriltä saatuja tietoja. Tällöin yksilön kehittymisen kannalta merkittävään osaan nousee reflektointi ja sosiaalinen vuorovaikutus. Työntekijän rooli on muuttunut passiivisesta suorittajasta asiantuntijaksi, joka kehittää jatkuvasti itseään sekä työtään. Ryhmä sekä projektiluonteisten työmuotojen yleistyessä sosiaalisten vuorovaikutustaitojen ja kommunikaatiotaitojen merkitys on kasvanut ja työntekijät nähdään sosiaalisina jatkuvasti uutta oppivina toimijoina, joiden sopeuduttava nopeisiinkin muutoksiin. (Tikkamäki 2006, 62.)

Nykyisen kehityskulun seurauksena asiantuntijoilta vaaditaan enemmän. Vuosia sitten hankittu tietotaito ei välttämättä päde nykypäivänä ja haasteena on elinikäisen oppimisprosessin ylläpitäminen jatkuvasti pysyäkseen ammattitaitoisena. Tikkamäen mukaan: ”jatkuva uudelleenkouluttautuminen, muuttumis- ja kehittymistaidot sekä lyhyiden projektiluonteisten työsuhteiden sietokyky ovat esimerkkejä tämän päivän työelämässä vaadittavista ominaisuuksista, taidoista ja oppimishaasteista.” (Tikkamäki 2006, 63.)

Työntekijän oma motivaatio on nähty keskeisenä osana hyvien työtulosten saavuttamisessa ja jatkuvassa ammatillisessa kehittämisessä. Saavuttaakseen hyvät työtulokset toiminnan tuloksena tapahtuvaa uusien asioiden oppimista pidetään myös tärkeänä voimavarana työntekijälle. (Markkula 1995, 227).

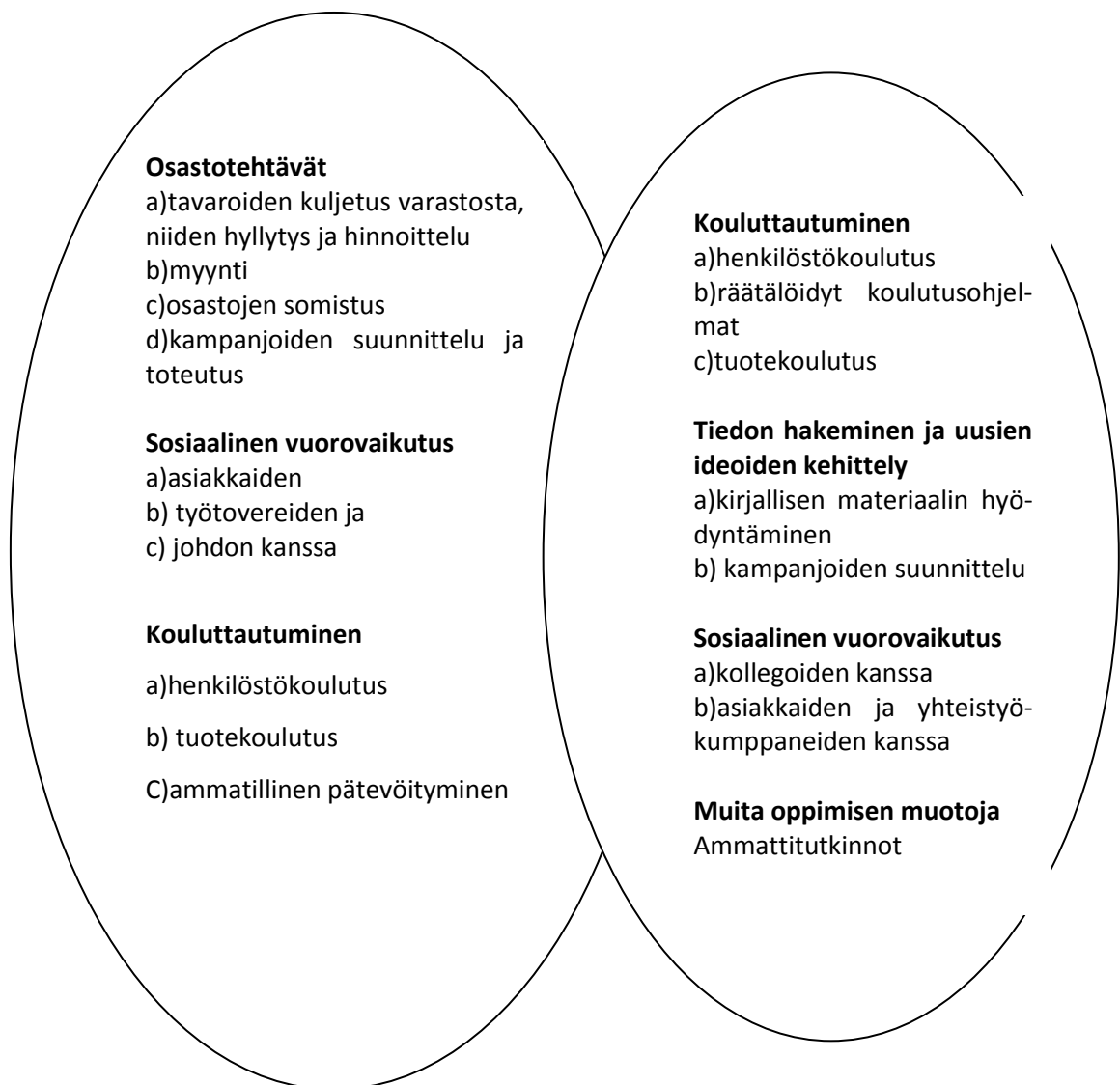
3.6 Työssä oppiminen ja työtehtävät kaupallisella alalla

Kulutus on kasvanut jatkuvasti, minkä vuoksi palveluala on laajentunut voimakkaasti. Kaupanala kuuluu palvelusektoriin ja se muodostaakin Suomessa sekä muissa kehitty-

neissä teollisuusmaissa suuren osan kansantuotteesta ja työllisyydestä. (Tikkamäki 2006, 84.) Kulutuksen lisääntymiseen on suurelta osin vaikuttanut tulotason nousu, vapaa-ajan lisääntyminen, julkisten hyvinvointipalvelujen kasvu, naisten lisääntynyt työssäkäynti sekä tuotantorakenteen ja julkishallinnon pitkälle edennyt erikoistuminen. Aikaisemmin, aina 1970-luvulle asti, kaupan perinteisenä tehtävänä nähtiin tuotteiden jakelu tavarantoimittajalta kuluttajalle, kun vastaavasti nykypäivänä jakelutehtävä on laajentunut enemmän kokonaispalvelujen tarjoamiseksi. (Tikkamäki 2006, 85.)

Kati Tikkamäki haastatteli väitöskirjaansa varten kaupan-alan työntekijöitä selvittääkseen työssä oppimisen toteutumista käytännössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin työtehtävien rakennetta ja oppimisen muotoja työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. Tarkasteltavien henkilöiden toimenkuvat vaihtelivat osastojen vastuumyyjistä esimiehiin. Työhön kuuluivat jokapäiväiset osastotehtävät, kuten asiakaspalvelu, tavaroiden täydentäminen varastosta, hinnoittelu ja kampanjoiden suunnittelu sekä toteutus. Työ sisälsi myös paljon sosiaalista vuorovaikutusta, kuten keskustelua toisten työntekijöiden ja tavarantoimittajien kanssa sekä asiakkaiden palvelemista. Työhön kuului myös järjestettyjä koulutuksia niin asiakaspalvelusta kuin tuotetietämyksestäkin. (Tikkamäki 2006, 86.)

Tikkamäen tekemien haastattelujen vastauksissa painottui työnantajan organisoima henkilöstökoulutus, johon sisältyi asiakaspalvelukoulutus, tuotetoimittajien antama koulutus sekä yrityksen tarjoama ammattiin tähtäävä koulutusohjelma. Työssä oppimista tapahtui lisäksi itsenäisellä tiedon hankinnalla moninaisista eri lähteistä. Vuorovaikutus kollegoiden sekä asiakkaiden kanssa mainittiin myös yhtenä työssä oppimisen muotona. Muita työssä oppimisen yksittäisiä muotoja oli vielä tietokoneen käyttäminen ja kampanjoiden suunnittelu. Myyjien mielestä tekemällä oppiminen sekä oppimisen käytännönläheisyys korostui heidän työssään. Tikkamäki tiivisti kaavioon (kuvio 4) myyjän työn muodot ja siinä nähdyt oppimisen mahdollisuudet. Tikkamäen mukaan ”Oppimisen muotoja kuvaavaan ympyrän suuruus ja päällekkäisyys aste työtehtävien käsittelevän ympyrän kanssa ilmentää työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä oppimisen merkitystä työssä selviytymisen kannalta.” (Tikkamäki 2006, 87.)



Kuvio 4. Työtehtävät ja oppimisen muodot myyjän työssä (Tikkamäki 2008, 87).

4 Yksilön oppiminen

4.1 Oppimisen lähtökohdat

Osaamista ei ole mahdollista vain lisätä henkilöön, vaan tarvitaan oppimisprosesseja sen kehittymiseen. Oppimisen tuloksena syntyy osaamista, joten on tärkeää ymmärtää oppimisprosesseja osaamisen takana. Aikuinen vastaanottaa, hylkää ja käsittelee informaatiota prosessoiden sitä hänen omien ajatusmallien kautta. Yksilön opettaminen näin ollen yleensä tapahtuu tukemalla ja ohjaamalla yksilöä hänen omaehtoiseen toi-

mintaan tai ajatteluun. Yhtä universaalia oppimista selittävää teoriaa ei ole olemassa. Ajan kuluessa oppimisesta ja opetuksesta on esitetty erilaisia teorioita, mutta oppimiskäsityksen rakennusaineina voidaan pitää neljää eri teoriasuuntausta: behavioristinen, kognitiivinen, konstrukttiivinen ja humanistinen. (Järvinen ym. 2000, 82; Viitala 2008, 136.)

Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on sama kuin käyttäytymisen muutos, jonka aiheuttaa ulkoinen ärsyke. Oppijan sisäisiin prosesseihin ei niinkään kiinnitetä huomiota, vaan huomio kiinnitetään ärsykkeeseen ja siitä seuraavaan reaktioon. Behavioristisessa oppimiskäsityksessä oppija on passiivinen vastaanottaja, jota ohjaillaan palkkioilla kohti toivottua käyttäytymistä. Ei-toivottavaa käyttäytymistä vastaavasti ehkäistään rangaistuksilla. Kyseinen toimintamalli heijastuu yritysten kehittämistoimissa vielä nykypäivänäkin ja henkilöstöä käsitellään passiivisena vastaanottajana, jota voidaan ohjailla ulkoisesti. (Viitala 2008, 136.)

Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä oppimisen katsotaan alkavan ristiriidasta henkilön aikaisempien tietojen ja uuden tiedon välillä. Kognitiivisessa oppimiskäsityksessä tärkeässä osassa ovat ajattelu ja ymmärtäminen. Yksilön osaamisen riittämättömyys on laulaisevana tekijänä oppimiseen ja oppija itse on oppimisprosessin keskushenkilö. Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppijan yksilöllisiä tarpeita huomioidaan ja lähestytään yksilökeskeisesti osaamisen kehittämistä. Yritys esimerkiksi lähettää yksittäisiä henkilöitä eri koulutustilaisuuksiin. (Viitala 2008, 137.)

Konstruktiiivisessa oppimiskäsityksessä oppija muodostaa jatkuvasti uutta tietoa aikaisemman tiedon ja kokemusten perusteella, kuten kognitiivisessa oppimiskäsityksessä. Siinä on edelleen keskeisessä osassa oppijan jatkuva oppimisprosessi, mutta sosiaalisia suhteita huomioidaan voimakkaammin. Konstruktiiivisen oppimiskäsityksen mukaan ihminen oppii aina kontakteissa muihin ihmisiin yhteisen tekemisen kautta. Yrityksen yhteisöllinen kehittäminen perustuu kyseiseen oppimiskäsitykseen. (Viitala 2008, 137.)

Humanistinen oppimiskäsitys korostaa yksilön oppimista. Sen taustalla on erittäin positiivinen ihmiskäsitys ja luottamus, että ihminen on luonnostaan utelias, päämäärähaakuinen ja omaa potentiaalin tehokkaaseen oppimiseen. Humanistisessa oppimiskäsityksessä oppija itse tietää tarpeensa ja oppimisprosessin tukijan kannalta tämä tarkoittaa

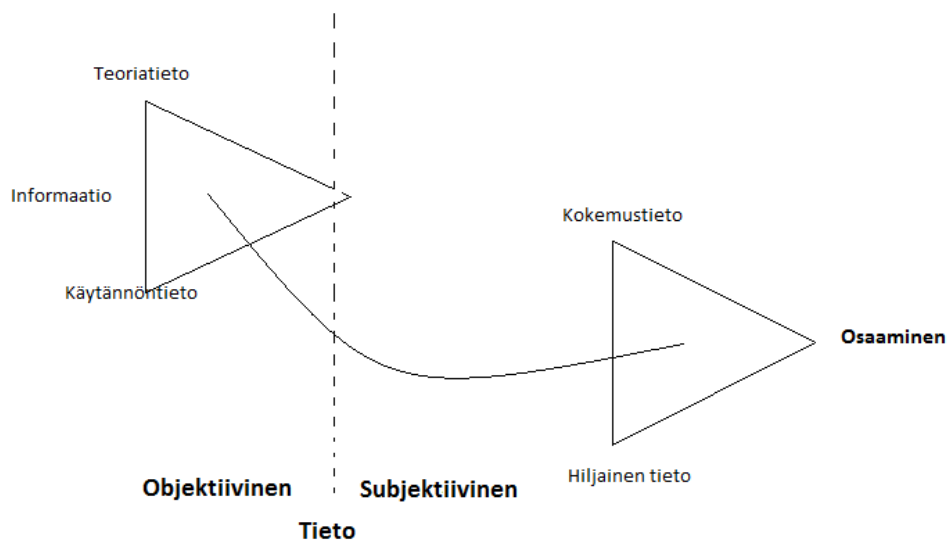
lähinnä resurssina toimimista. Oppimisprosessissa tukija toimii motivoijana oppimisprosessi, joka on hyvin itseohjautuvaa. Yrityksessä tällaista oppimiskäsitystä edustaa mentorointi. (Viitala 2008, 138.)

4.2 Osaamisen muodostuminen tiedon perusteella

4.2.1 Osaamisen lähtökohdat

Tietoa käsittelevä kirjallisuus erottaa usein mitä- ja miten tiedon toisistaan. Ensimmäisellä tarkoitetaan teoriasta, väittämistä ja tosilauseista peräisin olevaa tietoa, joka voidaan tieteellisesti todistaa. Toisella tarkoitetaan käytäntöä, joka voi olla käytännöllisten päättelyjen tekemistä ongelmatilanteissa tai ratkaisuihin ohjaavaa toimintaa, tekemistä ja päättelyä. (Järvinen ym. 2000, 71.) Osaamisen kehittymisestä on olemassa monta määrittelyä, mutta yhteistä näille on se, että osaamisen katsotaan syntyvän teoreettisen tiedon, käytännön tiedon ja *metakognition* tuloksena. Metakognitiolla tarkoitetaan tietoisuutta omista kognitiivisista prosesseista, kuten ajattelusta tai muistista. Oppimisen yhteydessä usein puhutaan metakognitiosta, jolloin tarkoitetaan oman oppimisprosessin seuraamisesta. (Salovaara 1997.)

Teoriatietojen ja käytännöntietojen integroitumista pidetään tärkeänä osaamisen kehittymisessä ja koulutukselliseksi kysymykseksi on noussut, miten eri tietojen integraatio tapahtuu ja kuinka sitä voidaan tukea. (Tynjälä 1999,23) Poikela on esittänyt osaamisen kuviolla, joka alkaa informaation hyödyntämisestä ja jatkuu tiedon yhdistelyn ja käytön ketjuna (kuvio 5). Teoriatieto ja käytännöntieto integroituvat kokemustietoon, ja ammatillisen harjoittamisen avulla kasvaa hiljaisen tiedon osuus, josta pitkän ammatin harjoittamisen avulla lopputulokseksi saadaan osaamista. (Poikela 2000, 72.)



Kuvio 5. Informaatio, tieto ja osaaminen (Mukailtu lähteestä Poikela & Poikela 2002, 57).

4.2.2 Teoria, käytäntö ja informaatio

Kuvion 5 vasemman puoleinen kolmio kuvaa objektiivista tietoa, jolloin se on yksilöstä riippumatonta ja ulkopuolelta tulevaa tietoa. Tämä tieto on useimmiten perinteisestä koulutuksesta saatavaa tietoa, jossa painotetaan teoriaa tai objektiivista käytännöntietoa. Osaaminen alkaa muodostua informaation saamisella, josta informaatio hyödynnetään kokemuksen kautta osaamiseksi. Poikelan mukaan informaatio on kaikkea minkä voimme eri aistien ja havaintovälineiden välityksellä havaita sekä kohdata, mutta tiedoksi se muuttuu vasta, kun annamme sille merkityksen. (Poikela 2002, 59.)

4.2.3 Kokemustieto ja hiljainen tieto

Kokemustieto on subjektiivista, jokaisen yksilön omakohtaisesti sisäistämää ja muodostamaa tietoa, johon vaikuttaa myös "ympäristö". Teorian ja käytännön kuvatessa yksilön ulkopuolista maailmaa, voidaan yksilön sisäistä toimintaa kuvata kokemuksella. Kokemustietoa saadaan yksilön integroidessa omassa toiminnassaan teoriaa ja käytäntöä. Kokemustieto on pysyvämpää, jos tätä verrataan pelkkään muistitietoon tai elämyksiin, joita on hankittu ilman käsitteellistä ymmärrystä. (Järvinen ym. 2002, 71.)

Petri Pohjonen (2005, 104) kuvaa hiljaisen tiedon yhdellä lauseella seuraavasti: ”Osaaminen tulee selkäytimestä”. Useimmiten hiljaisella tiedolla tarkoitetaan työssä tarvittavia taitoja, jotka eivät välttämättä ole tiedostettuja, mutta ilmenevät käytännöllisenä tai toiminnallisena tietona ja ovat tärkeä osa työn kokonaishallintaa. Tieto tulee kokemuksen kautta lähes automaationa, jonka yksilö on sisäistänyt niin, että sitä ei tarvitse tietoisesti järkeillä, vaan tekeminen tapahtuu kuin itsestään. Hiljaista tietoa tarkasteltaessa se voidaan ymmärtää myös kokonaisuutena, jossa yhdistyy julkinen sanallisessa muodossa oleva tieto sekä yksilön kokemus ja tunneperäiset toimintatavat (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 279; Pohjonen 2005, 104.)

Hiljainen tieto ei aina tarkoita vain yksilön osaamista, vaan voi ilmetä myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, kuten työtapojen muotoutumisen seurauksena. Hiljainen tieto voi myös olla organisaation rakenteisiin kätkeytynyttä tietoa, johon vaikuttavat kirjoittamattomat säännöt ja käyttäytymiskoodit sekä eettiset arvot. Usein hiljaista tietoa on esitetty vertauskuvalla jäävuoresta, josta näkyvää tietoa on jäävuoren huippu, mutta kuitenkin suurin osa jää pinnan alapuolelle ns. sanattomaksi tiedoksi. Ihmiset omaavat paljon tietoutta, jota he eivät osaa ilmaista, mutta tietous näkyy heidän toiminnassaan käytäntöinä, tapoina ja tuntemuksina. (Pohjonen 2005, 105.)

Hiljaisen tiedon ymmärtäminen, välittyminen ja oppiminen ovat nousseet keskeiseen asemaan työelämän käytännönläheisessä kehittämisessä ja tutkimuksissa. Hiljaista tietoa voidaan tarkastella ammatillisessa koulutuksessa ammattitaidon ulottuvuutena sekä ammattiin oppimisen haasteena. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 279.)

5 Keinot osaamisen saavuttamiseksi Intersport Mikonkadulla

5.1 Intersport yrityksenä

Intersport megasport Mikonkatu on osa Intersport Finland Oy:ta. Suomessa on tällä hetkellä 56 Intersport-kauppaa, joista 11 on Intersport Megastoreja. Intersport Megastore on pinta-alaltaan normaalia intersportia suurempi, vähintään 1500 m². Sen valikoima on suunniteltu vastaamaan vaativammankin kuluttajan tarpeita. Intersport on perustettu vuonna 1968 ja se kuuluu kansainväliseen urheilukaupan markkinointiket-

juun, joka muodostuu kansallisista yhtiöistä. Intersport-kauppoja on yli 5000 kappaletta ympäri maailmaa ja sen pääkonttori sijaitsee Bernissä, Sveitsissä. (Tietoa Intersportista. 2011.)

Suurin osa Intersport myymälöistä toimii kauppiasvetoisesti, mutta ne harjoittavat kuitenkin yhteistä markkinointi- ja ostoyhteistyötä. Intersportin yritysidea perustuu laajaan ja laadukkaaseen vapaa-ajan ja urheilutuotteiden valikoimaan sekä helppoon ja tasokkaaseen asiakaspalveluun. Lisäksi ideana olisi tarjota huolto-, korjaus- ja oheistuotepalveluita. Yrityksen toiminta perustuu kauppiaiden, Intersport Finlandin ja kansainvälisen Intersportin yhteistyöhön. Yrityksen liikeideaa kuvastaa hyvin myös sen antama kuluttajalupaus, jonka mukaan Intersportissa asioidessa saa alan parasta asiakaspalvelua. (Intersportin kuluttajalupaukset. 2011)

5.2 Toimiala

Kaupanala, johon Intersport kuluu, voidaan jakaa useaan eri alasektoriin. Intersport luokitellaan vähittäiskaupaksi ja tarkemmin määriteltynä erikoiskauppoihin, jotka edustavat useita eri toimialoja. Erikoiskauppojen toiminnan ideana on henkilökohtainen palvelu, johon liitetään hyvä asiantuntemus ja erikoistunut tuotevalikoima. Erikoiskaupoille on tyypillistä myös keskeinen sijainti kaupunkiympäristössä, jolloin saadaan luotua vetovoimaisia palvelukeskittymiä. Valtaosa vähittäiskaupan yrityksistä on erikoiskauppoja. Erikoiskauppojen koot vaihtelevat pienistä yksityisyrittäjistä suuriin kansainvälisiin ketjuihin. (Erikoiskauppa. 2011)

Intersportin tuotevalikoimaan kuuluu urheiluvälineitä ja asusteita niin aktiiviurheilijalle kuin harrastajallekin. Myymälät on perinteisesti jaettu osastoihin, joista suurimman osan vie vaatteet ja jalkineet. Lisäksi muut merkittävät tuoteryhmät ovat: jääurheilu, golf, juoksu, palloilu, pyöräily, retkeily, maastohiihto, laskettelu & lumilautailu sekä kuntoilu & fitness. Tuoteryhmät saattavat sisältää useamman urheilulajin mutta tietty tuoteryhmä on pyritty aina keskittämään tiettyyn paikkaan selkeyden vuoksi ja samalla helpottamaan myyjien työskentelyä. Urheilukaupassa eletään pitkälti sesonkien mukaan ja osastojen paikat sekä koko vaihtelevat riippuen vuodenajasta. Myymälän koko vaikuttaa myös tuotevalikoimien suuruuteen ja lisäksi myymälät panostavat eri tuoteryhmiin eri tavalla, mikä usein johtuu tuoteryhmien vaihtelevista myynneistä riippuen myymälän sijainnista. (Tietoa Intersportista. 2011)

5.3 Yrityksen keinot matkalla yksilön osaamiseen

5.3.1 Ketjun toiminta

Intersport Finland on luonut jokaiselle yksittäiselle Intersport kaupalle yhteisiä strategioita, joiden avulla ne pyrkivät saavuttamaan yrityksen vision hyvästä osaamisesta ja asiakaspalvelusta. Intersport Finlandin mukaan tavoitteena on kilpailijoita parempi asiakastyytyväisyys. Yritys pyrkii saavuttamaan kilpailijoita paremman asiakastyytyväisyyden tarjoamalla luotettavan ja turvallisen ostokokemuksen, ammattitaitoisen henkilökunnan, henkilökohtaisen palvelun ja valikoiman maailman johtavia tuotemerkkejä. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Intersport Finlandin mukaan hyvä asiakaspalvelu kostuu kolmesta tekijästä: asiakkaisista, työkavereista ja myymälästä. Yrityksen periaatteena on huomioida aina asiakas tervehtimällä ja pyrkimällä auttamaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Toisena tekijänä on työkavereiden auttaminen, jonka avulla yritys pyrkii luomaan hyvän työyhteisön. Kolmantena tekijänä on myymälän huomioiminen eli myymälän siistinä pitäminen. Intersport Finlandin tavoitteena on ohjata henkilöstöä kohti ”oikeita ratkaisuja” yrityksen arvojen kautta ja luoda toimintaan peruselementit yhteisen ajatusmaailman kautta. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Yrityksen konkreettiset keinot henkilöstön osaamisen kehittämiseen nähdään, kun asiaa tarkastellaan Intersportin henkilöstön näkökulmasta. Intersport Finland järjestää jokaiselle työntekijälle perehdytyksen, jonka avulla luodaan *myynnin minimistandardi*. Koulutuksen avulla työntekijälle pyritään luomaan työkalu, jolla yksittäinen myyntitilanne saadaan rakennettua palasista kokonaisuudeksi. *Myynnin minimistandardi* toimii lähtökohtana jokaiselle asiakaspalvelutilanteelle ja sitä pystytään soveltamaan erimuotoiseksi asiakaspalvelutilanteen olemukseen mukaan. *Myynnin minimistandardin* avulla Intersport Finland on myös asettanut henkilöstölle päiväkohtaisen tavoitteen asiakaskontakteissa. Yrityksen järjestämissä jatkokoulutuksissa paneudutaan omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin myyntitilanteissa. Intersport Finlandin perehdytyksen jälkeisessä koulutuksessa luodaan myyjille käyttäytymisprofiili, jonka avulla nähdään ”karrikoidusti” oman käyttäytymisprofiilin mukainen toiminta myyntitilanteessa, josta voidaan etsiä sekä vahvuuksia että kehittämismahdollisuuksia. Käyttäytymisprofiilin avulla voidaan myös kategorioida asiakkaita ja miettiä toimintamalleja kunkin kategorian asiakkaille.

Ketjun järjestämät koulutukset keskittyvät pääsääntöisesti itse myyntityön parantamiseen ei niinkään tietyn tuotteen tietämykseen. (Celectuksen koulutusmateriaalit 2011.)

Intersport Finland mittaa yksittäisten asiakaspalvelutapahtuman toimivuutta *mystery shopping* -tutkimuksen avulla. Mystery shopping -tutkimuksessa koulutettu testiasiakas tarkkailee yrityksen henkilökunnan toimintaa myynti- ja palveluprosessissa. Intersport Finland mittaa mystery shopping -menetelmällä henkilökuntansa osaamista ja pisteyttää myyntiprosessin myymäläkohtaisesti. Mystery shopping -palvelun avulla pyritään varmistamaan palvelun laatu ja mitataan koulutusten onnistumista. Motivaatiota ja työntekijöiden viihtyvyyttä Intersport Finland mittaa jokavuotisella työtyytyväisyyskyselyllä. Yritys on asettanut tavoitteekseen työtyytyväisyyden parantamisen, joten kyselylle on Intersport Finlandin mukaan asetettu erityisen paljon painoarvoa tulevaisuuden kehitystoimissa. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

5.3.2 Yksikön toiminta

Intersport Mikonkatu kehittää työntekijöitään usealla eri tavalla. Lähtökohtana koulutuksille on Intersport Finlandin strategiat henkilöstön kehittämisestä. Koulutusmenetelmät myös vaihtelevat riippuen työntekijän työsopimuksesta ja asemasta yrityksessä. Yksikön myymälävastaavalla on henkilöstöstä suurin vastuu, joka alkaa jo rekrytointivaiheessa. Siinä otetaan huomioon henkilön aikaisempi tietämys ja tietenkin tulevat työtehtävät. Intersport Finlandin järjestämän perehdytyksen lisäksi jokainen yrityksen yksikkö järjestää oman perehdytyksen. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Intersport Mikonkadun perehdytykseen kuluu verkkomateriaalit, joissa käydään läpi yksikön toimintamalleja, jotka pitkälti perustuvat koko yrityksen strategioihin. Lisäksi yksikön perehdytykseen sisältyy yhteisten pelisääntöjen läpikäyminen sekä paikkojen esittely. Intersport Mikonkadun myymäläpäällikön Tuomas Tampsin mukaan tärkein perehdytys tulee kuitenkin työkavereilta, jotka ohjaavat ja näyttävät uusille työntekijöille yksikön toimintatapoja sekä antavat apua aina tarvittaessa. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Intersport Mikonkadulla järjestetään koulutuksia aina uuden sesongin alkaessa. Käytännössä tämä tarkoittaa koulutusten ajoittumista syksyyn ja kevääseen. Intersport Mikonkadulla järjestetään kahden tyyppisiä koulutuksia, joista suurin osa on vapaaehtoinen.

toisia. Valtaosa yrityksen koulutuksista on ulkopuolisten sidosryhmien organisoimia koulutuksia, mikä Intersport Mikonkadulla tarkoittaa lähinnä tavarantoimittajia. Sidosryhmien järjestämät koulutukset vaihtelevat myymälän sisällä tapahtuvista koulutuksista aina massiivisiin koko Etelä-Suomen Intersportit kattaviin koulutuksiin.

Suurin osa kyseisistä koulutuksista tapahtuu kuitenkin Mikonkadun myymälässä tietyille ryhmälle suunnattuna. Sidosryhmien järjestämät koulutukset ovat tietyn tuotteen tai tuoteryhmän asiantuntijoiden järjestämiä, joten koulutuksen pääpaino on hyvin spesifissä tuotetietoudessa. Työntekijän työsopimuksella on myös merkitystä koulutusten kannalta. Lähtökohtaisesti Intersport Mikonkatu pyrkii kouluttamaan täysipäiväisesti työskentelevät henkilönsä paremmin kuin osa-aikaiset työntekijät. Yrityksen toiminnassa tämä näkyy esimerkiksi silloin kun sidosryhmien koulutuksiin on rajoitettu osallistujien määrää. Tällöin asetetaan täysipäiväinen työntekijä etusijalle henkilöjä valittaessa. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Intersport Mikonkadulla järjestetään lisäksi yksikön omia koulutustilaisuuksia, jotka ovat pienemmille ryhmille räätälöityjä ja, joissa ennen koulutuksen järjestämistä otetaan tarkasti huomioon kuulijoiden tietämyksen taso. Kyseisiä koulutuksia järjestetään työntekijöiden sen hetkisten tarpeiden mukaisesti. Intersport Mikonkadun omat koulutukset ovat myymäläpäällikön sekä osastovastaavien järjestämiä lisäkoulutuksia, joilla pyritään saamaan palvelu sekä tuotetietous tarvittavalle tasolle hyvän palvelun takaamiseksi. Intersport Mikonkadun koulutusten järjestäminen on myymäläpäällikön sekä osastovastaavien vastuulla. Yksikön omien koulutusten määrä vaihtelee osastoittain, kuten koulutusten sisältökin. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Keskolla, johon Intersport Finland osana kuuluu, on oma ammatillinen erikoisoppilaitos k-instituutti. K-Instituutin ideana on järjestää täydennyskoulutusta Keskon organisaatioon kuuluville. Oppilaitos järjestää Intersporteille myyjävalmennusta, esimiesvalmennusta ja mestarimyyjäkoulutuksen. Kaksi ensimmäistä ovat joko pitkän kokemuksen omaaville myyjille tai esimiehille tarkoitettuja valmennuksia, joihin kukin yksikkö voi itse päättää haluaako lähettää henkilöstöään. Mestarimyyjäkoulutus on verkkooppimisen periaatteella toteutettu kilpailu, johon osallistuminen on vapaa-ehtoista. Mestarimyyjäkoulutuksen ideana on kehittää palveluasennetta, myyntitaitoja ja tuotetuntemusta. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011; Mestarimyyjäkoulutuksesta innostusta oppimiseen, 2011)

Intersport Finlandin yhteisten henkilöstöstrategioiden lisäksi työntekijöitä ohjataan yksiköiden omalla tiedotuksella. Intersport Mikonkadun myymäläpäällikön mukaan tiedotus on osana päivittäistä toimintaa. Päivittäisistä rutiineista poikkeavista asioista, kuten mainoksista ja erityistarpeita vaativista asiakkaista pyritään tiedottamaan osastovastaaville sekä mahdollisimman monelle henkilöstöstä, jotka tarvittaessa jakavat tietoa eteenpäin. Intersport Mikonkadun tiedotukseen liittyy osana, ketjusta (Intersport Finland) sekä asiakkailta saadun palautteen läpikäyminen ja niiden avulla henkilöstön kehittäminen. Kuukausittain järjestettävät palaverit ovat myös tärkeä osa yrityksen tiedotusta. Niissä käydään läpi sekä yrityksen tulostavoitteiden toteutumista että ajankohtaisia asioita. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

Kehityskeskustelut ovat yksi osa Intersport Mikonkadun henkilöstönkehittämisstrategiaa. Yrityksen kehityskeskustelut ovat yksilökohtaisia, ja antavat niin työntekijälle kuin työnantajalle mahdollisuuden tuoda omia näkemyksiään esille työntekijän tehtävistä, kyvyistä ja tulevaisuudesta näkymistä yrityksessä. Intersport Mikonkadun kehityskeskusteluissa selvitetään myös omaa työroolia ja vastuuta työyhteisössä sekä pyritään varmistamaan työntekijän yrityksen kannalta olennainen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kehityskeskustelut käydään Intersport Mikonkadun myymäläpäällikön ja henkilöstön täysipäiväisten työntekijöiden välillä, ja niiden tavoitteena on yhteisymmärrys sekä palautteen antaminen molemminpuolisesti. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011; Aikavuori 2011.)

Intersport Mikonkadulla hyvä työilmapiiri nähdään keinona työntekijöiden motivaation lisäämiseksi. Intersport Mikonkadun myymäläpäällikön mukaan palautteen antaminen on oleellinen osa hyvää työilmapiiriä ja sitä kautta palaute toimii myös henkilöstön motivaation lähteenä. Palautetta pyritään antamaan sekä yksittäisistä hyvistä työsuorituksista kuin yhteisten palaverien yhteydessä. Kannusteet kuuluvat myös Intersport Mikonkadun henkilöstöstrategioihin. Yksittäisillä kannusteilla, jotka voivat olla esimerkiksi osaston välisiä myyntikilpailuja, joilla halutaan motivoida henkilökuntaa parempiin myyntisuorituksiin. (Tampsi, haastattelu, 14.9.2011.)

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on menetelmä, jonka tarkoituksena on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita ja ominaisuuksia (Vilkka 2007, 19). Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan lukumääriin liittyviin kysymyksiin, joten tutkimus vaatii riittävän suuren otoksen. Kvantitatiivisia tutkimuksia tehdään myös alle 30 hengen otoksista, mutta tällöin raportin käyttö on hieman erilaista kuin suuremmissa otoksissa. Tutkija toimii kvantitatiivisissa tutkimuksissa havaintojen tekijänä, ei osallistujana. (Vilkka 2007, 16.)

Tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman monen Intersport Mikonkadun työntekijän mielipide työssä oppimisesta, minkä vuoksi päädyttiin kvantitatiiviseen menetelmään. Yrityksen henkilöstöllä on hyvin erilaisia taustoja, jotka vaikuttavat merkittävästi työssä oppimiseen. Tällöin kvalitatiivisella menetelmän ominaispiirteiden vastaisesti haastattelujen määrä olisi noussut erittäin suureksi, jotta kaikki selittävät tekijät olisi saatu esille. Tutkimuksessa saatu 25 hengen otos on melko pieni määrällisessä tutkimuksessa, mutta kyseinen asia huomioidaan tuloksia analysoidessa.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli pystytäänkö sama tutkimus tekemään uudestaan ja saada samat tutkimustulokset, kun käytetään samaa lähteaineistoa. Tätä tutkimusta ei ole toistettu, jos tutkimus kuitenkin tehtäisiin samalla otannalla, saataisiin tutkimuksesta todennäköisesti samat tulokset. Tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää muihin organisaatioihin, koska otannan koko kvantitatiiviseksi tutkimukseksi oli suhteellisen pieni. (Vilkka 2007, 149.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa kykyä mitata tutkimuksessa juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Käytännössä tämä tarkoittaa, kuinka tutkija on onnistunut siirtämään käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden mittariin, joka tässä tapauksessa oli kyselylomake, johon henkilöstö vastasi. Tämän tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa

voidaan todeta, että tutkimus on validi, koska tutkimusongelmalle saatiin vastaukset. (Vilkkä 2007, 150.)

7 Tutkimustulokset

7.1 Toteutus

Kysely toteutettiin E-lomakkeella 5-17.10.2011 Intersport Mikonkadulla. Jokainen vastaaja kävi yksitellen vastaamassa kyselyyn suljetussa toimistotilassa. Intersport Mikonkadulla työskenteli kyseisenä ajanjaksona 40 työntekijää, mutta neljä heistä oli ollut talossa alle kuukauden, joten heidät rajattiin pois kyselystä. Työntekijöiden, jotka olivat työskennelleet alle kuukauden yrityksessä, olisi ollut mahdotonta arvioida Intersport Mikonkadun työssä oppimisen keinoja, muun kuin perehdytyksen osalta. En myöskään voinut itse vastata kyselyyn, koska toimin työssä tutkijan roolissa. Kyselyn pohjana käytettiin yritykseltä saatuja keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä Tikka-mäen kuviota työtehtävistä ja oppimisen muodoista myyjän työssä (kuvio 4).

Tavoitteena oli saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn. Haasteena olivat työntekijöiden hyvin epäsäännölliset työpäivät sekä työskentelyajat. 17.10.2011 mennessä kyselyyn oli vastannut 25 työntekijää ja vastausprosentiksi saatiin 71,5 %. Kysely rakentui neljään kategoriaosaan ja yhteen vapaamuotoiseen kysymykseen. Ensimmäisen osan tarkoituksena oli selvittää henkilön taustatiedot. Toinen osa perustui työntekijöiden yleisiin mielipiteisiin tärkeistä työssä oppimisen keinoista. Kolmas osio keskittyi Intersport Mikonkadun myymäläpäälliköltä saatuihin yrityksen keinoihin, joilla pyritään vaikuttamaan työntekijän osaamiseen ja täsmällisemmin niiden toimivuuteen. Viimeisenä osana kyselyssä oli yrityksen konkreettiset koulutusmenetelmät ja niiden hyödyllisyys. Lisäksi liittyen yrityksen koulutusmenetelmien arviointiin, haluttiin selvittää, minkälaista koulutusta henkilöstö haluaisi yritykseltä. Tästä muodostettiin vapaamuotoinen kysymys loppuun. (Liite 1)

Kyselyn arvotaulukot tehtiin toisessa osiossa vaihtoehtoilta: 1=Täysin eri mieltä ja 4=Täysin samaa mieltä. Arvoasteikolla haluttiin saada vastaaja olemaan jotain mieltä, vaikka vaihtoehtona oli myös "en osaa sanoa". Kolmas ja neljäs osio tehtiin vaihtoehtoilta: 1=Täysin eri mieltä ja 6=Täysin samaa mieltä. Kolmanteen ja neljäänteen osioon

haluttiin lisää vaihtoehtoja, koska kyseiset osiot arvioivat yrityksen toimia. Vastausvaihtoehtoja lisäämällä keskihajonta usein kasvaa ja saadaan enemmän mielipiteitä yrityksen henkilöstön kehittämistoimia arvioidessa.

7.2 Tulokset

7.2.1 Taustatiedot

Intersport Mikonkadulla työskentelee eri-ikäisiä ja kokemuksen omaavia henkilöitä. Kysely kuitenkin tehtiin kaikille samanlaisina, joten taustatietojen vaikutus on otettava huomioon kyselyä analysoidessa. Vastaajista 72 % oli miehiä (taulukko 1). Tämä selittyy osin sillä, että lähes kaikki yläkerran työntekijöistä, joita oli 44 % vastaajista (taulukko 2) sekä kaikki alakerran jalkineosastolla työskentelevät ovat miehiä. Yrityksen osastot ovat jakautuneet alakerrassa jalkine ja vaate osastoihin, joista vaateosastolla työskentelee tavallisesti naisia. Naisten osuus vastanneista oli 28 %.

Taulukko 1. Työntekijöiden sukupuolijakauma

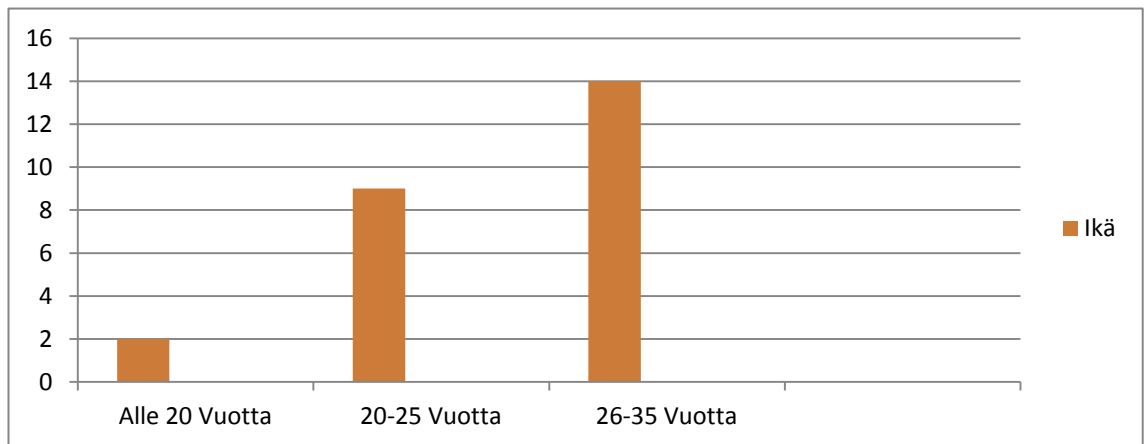
	Vastaajien lkm.	Prosentti
Mies	18	72 %
Nainen	7	28 %
Yhteensä	25	100%

Taulukko 2. Työskentelypaikka

	vastaajien lkm	Prosentti
Alakerta	14	56 %
Yläkerta	11	44 %
Yhteensä	25	100 %

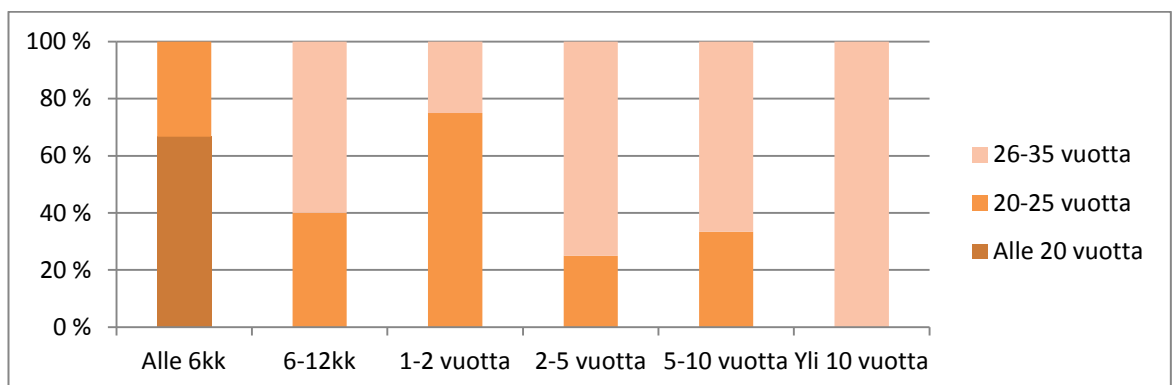
Useimmiten ikä ja kokemus alalta antavat lähtökohtia työskentelyyn ja työssä oppimisen merkitys on vähäisempi, kuin juuri työuransa aloittaneella. Esimerkiksi Viitalan (2008, 115.) pyramidimallia (kuvio 3) mukaillen ylimmän kerroksen oman ammattialan osaaminen on jo paremmin hallussa kokeneemmalla työntekijällä, kuin vasta aloittaneella. Kokemus ei kuitenkaan sinällään aina tarkoita hyvää osaamista. On myös mah-

dollista, että työntekijän toimintamallit ovat huonoja tai vanhentuneita. (Viitala 2008, 45.)

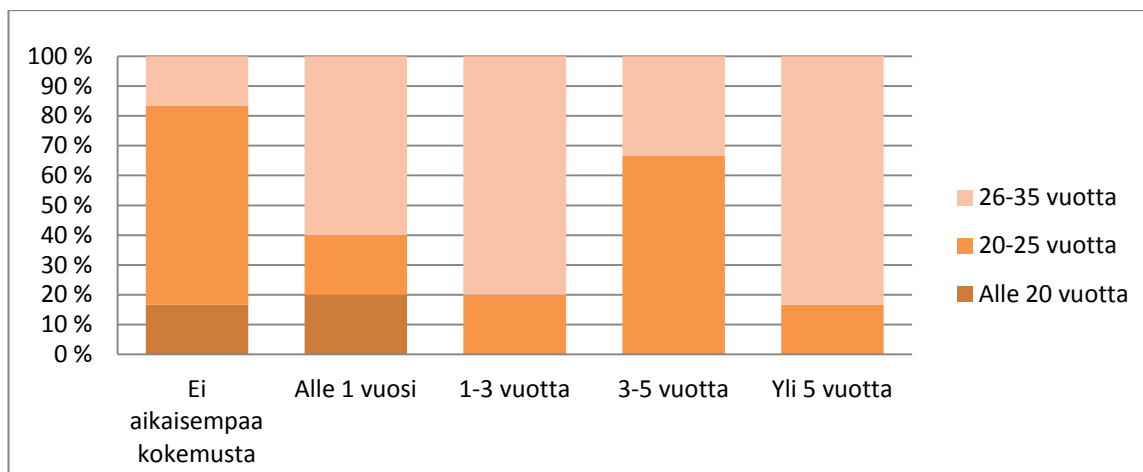


Kuvio 6. Työntekijöiden Ikäjakauma

Kuviosta 6 näkee vastanneiden henkilöiden ikäjakauman. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 56 % (14) sisältyy 26–35 vuoden ikähaarukkaan. Alle 25 vuoden ikäisiä henkilöitä kyselyyn vastanneista oli vastaavasti 11 (44 %), joista kaksi oli alle 20 -vuotiaita. Kokemusta tarkasteltaessa ja verrattaessa ikään nähdään selkeä johdonmukaisuus iän ja kokemuksen välillä. Mitä vanhempi henkilö on, sitä todennäköisemmin hänen työsuhteensa tai aikaisempi kokemus alalta on pidempi. (kuvio 7 ja kuvio 8)



Kuvio 7. Työsuhteen pituus verrattuna ikään.



Kuvio 8. Aikaisempi kokemus alalta verrattuna ikään.

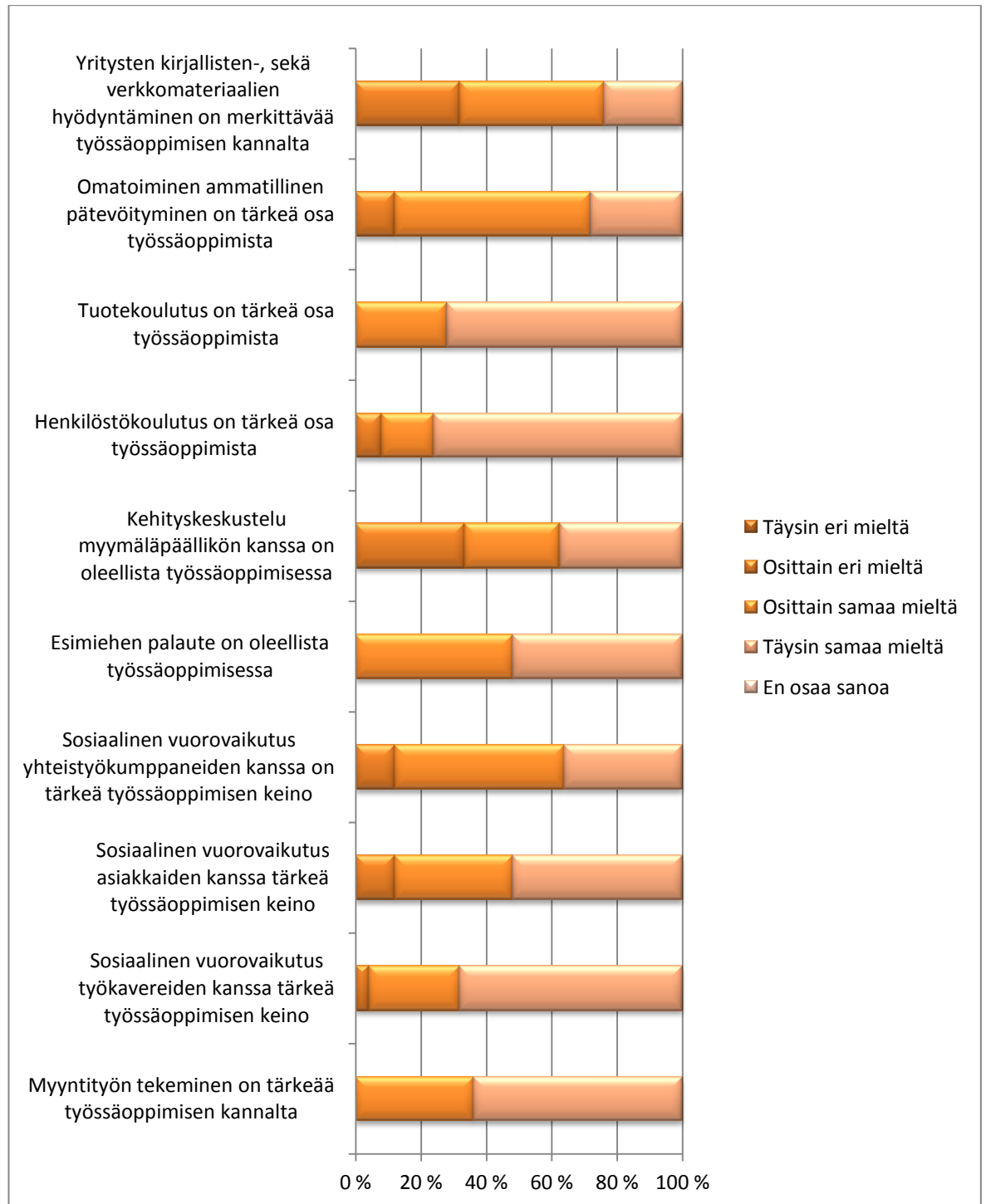
Yrityksessä työskentelee sekä täysipäiväisiä työntekijöitä, että osa-aikaisia työntekijöitä (taulukko 3). Täysipäiväinen työntekijä tekee 37,5t/vk ja osa-aikaisten työntekijöiden sopimukset vaihtelevat 5 tunnista 20 tuntiin viikossa. Vastanneista työntekijöistä täysipäiväisiä ja osa-aikaisia työntekijöitä oli suunnilleen yhtä paljon

Taulukko 3. Työsopimus

	frekvenssi	Prosentti
Kokoaikainen	11	44 %
Osa-aikainen	14	56 %

7.2.2 Tärkeät työssä oppimisen keinot

Intersport Mikonkadun työntekijöiltä haluttiin selvittää, mikä heidän mielestään on tärkeää työssä oppimisen kannalta (kuvio 9). Kyselyssä tiedusteltiin yleisten työssä oppimiskeinojen tärkeyttä heidän mielestään. Työssä oppimiskeinoiksi laskettiin yrityksen kirjalliset ja verkkomateriaalit, omatoiminen ammatillinen pätevytyminen, tuotekoulutus, henkilöstökoulutus, kehityskeskustelu, esimiehen palaute, sosiaalinen vuorovaikutus yhteistyökumppaneiden kanssa, sosiaalinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, sosiaalinen vuorovaikutus työkavereiden kanssa ja myyntityön tekeminen. Vastaukset jakaantuivat pitkälti täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä välille, joskin jonkin verran nähtiin myös eriäviä mielipiteitä työssä oppimisen keinojen tärkeydestä, jotka käsitellään tutkimuksen analyysissa.



Kuvio 9. Mitkä asiat henkilöstö kokee tärkeäksi työssä oppimisen kannalta?

Tärkeimpinä asioina työssä oppimisen kannalta pidettiin henkilöstö-, ja tuotekoulutusta sekä sosiaalista vuorovaikutusta työkavereiden kanssa. Vastaajista 76 % oli täysin samaa mieltä henkilöstökoulutuksen tärkeydestä ja tuotekoulutuksen vastaava luku oli 72 %. Tuotekoulutuksen sekä henkilöstökoulutuksen keskiarvoksi muodostui 3,7, kun asteikkona oli 1-4 (1=täysin eri mieltä ja 4= täysin samaa mieltä). Vastaajista 68 % oli

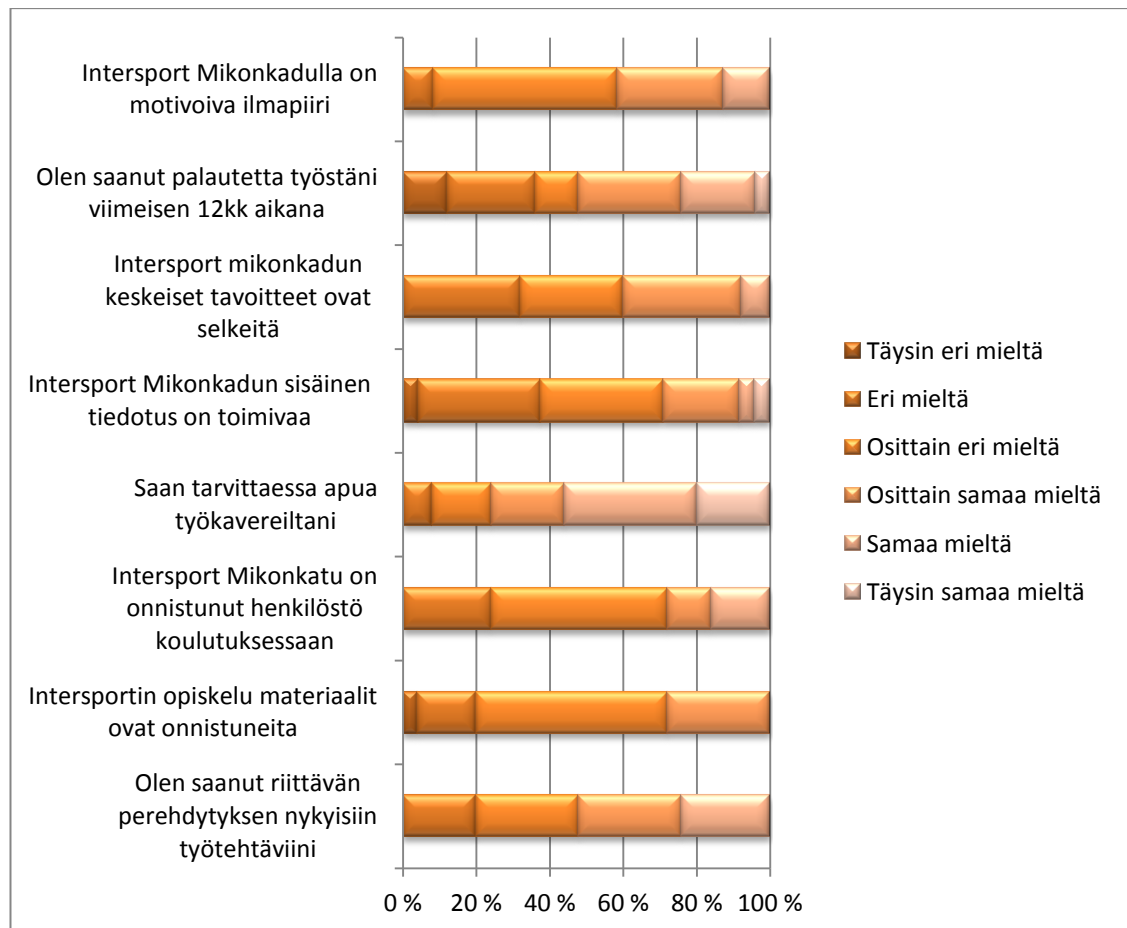
täysin samaa mieltä sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeydestä työkavereiden kanssa, lisäksi myyntityön tekeminen nähtiin tärkeänä työssä oppimisena ja kummankin edellä mainitun keskiarvo oli 3,6.

Esimiehen palaute ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa koettiin myös melko tärkeäksi työssä oppimisen keinoiksi ja niiden tärkeydestä oltiin joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä keskiarvon ollessa hieman alle 3,5. Vastanneista suurin osa oli osittain samaa mieltä omatoimisen ammatillisen pätevöitymisen ja yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeydestä työssä oppimisessa, kummankin keskiarvon ollessa hieman yli 3. Esimiehen kanssa käytävän kehityskeskustelun tärkeys jakoi mielipiteet tasaisesti ja keskiarvoksi muodostui tasan 3. Ainoastaan 24 % oli täysin samaa mieltä, että yritysten kirjallisten-, ja verkkomateriaalien hyödyntäminen on merkittävää työssä oppimisen kannalta ja keskiarvoksi muotoutui hieman alle 3.

Kyselyä tarkastellessa on kuitenkin huomattava, että erot työssä oppimiskeinojen välillä olivat melko pieniä. Ainoastaan henkilöstökoulutus, tuotekoulutus, myyntityön tekeminen ja sosiaalinen vuorovaikutus työkavereiden kanssa erottuivat hieman muita tärkeämmäksi työssä oppimisen kannalta.

7.2.3 Yrityksen henkilöstön kehittämistoimien arviointi

Intersport Mikonkadulta kerrottujen henkilöstön kehittämiskeinojen pohjalta rakennettiin kyselyn kolmas osio (kuvio 10). Kolmannen osion avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön mielipidettä siitä, kuinka yritys on onnistunut henkilöstön osaamisen kehittämistoimissaan. Intersport Mikonkadun henkilöstön kehittämisen keinoina katsottiin olevan motivoiva ilmapiiri, palaute, tavoitteiden asettaminen, tiedotus, työkavereiden apu, koulutukset, perehdytys, kehityskeskustelu ja opiskelumateriaalit. Vastauksissa oli melko suurta hajontaa, joka pitkälti selittyy taustatietojen eroilla, jotka käsitellään johtopäätösten yhteydessä.



Kuvio 10. Yrityksen panostukset henkilöstön osaamiseen ja niiden toimivuus

Onnistuneimpana yrityksen panostuksista henkilöstön kehittämiseen pidettiin työkavereilta saatavaa apua. Kysymykseen 'saan tarvittaessa apua työkavereiltani' keskiarvoksi muodostui 4,4 ja mediaaniluku oli 5. Kyseisessä kohdassa oli kaikesta huolimatta nähtävissä pientä hajontaa, joskin 76 % vastaajista oli vastannut kohtaan vähintään 3 (samaa mieltä).

Seuraavaksi onnistuneimpana henkilöstön kehittämistoimena pidettiin riittävää perehdyttämistä. 'Olen saanut riittävän perehdytyksen' keskiarvoksi tuli 3,6 ja mediaaniluku oli 4. On kuitenkin otettava huomioon, että työntekijät vaativat eritasoista perehdyttämistä, ja kyseisessä kohdassa ei kysytty perehdyttämisen tasoa, vaan onko perehdyttäminen ollut riittävää. Kokeneemmille työntekijöille perehdyttäminen voi tarkoittaa lähinnä paikkojen esittelyä, kun vastaavasti juuri työuransa aloittava henkilö tarvitsee hyvinkin kattavan perehdytyksen. Kysymyksessä 'olen saanut riittävän perehdytyksen nykyisiin työtehtäviini' olikin nähtävissä melko suurta hajontaa vastaajien keskuudessa. Intersport Mikonkadun ilmapiirin motivoituneisuudesta kysyttäessä, vastaukset jakau-

tuivat osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä välille. Kysymyksen 'Intersport Mikonkadulla on motivoiva ilmapiiri' keskiarvo oli 3,5 ja mediaaniluku 3.

Kysymyksen 'olen saanut palautetta viimeisen 12 kuukauden aikana' keskiarvo oli 3,3 ja mediaaniluku 4. Vastaukset jakaantuivat erittäin paljon palautteesta kysyttäessä ja kyseisen kohdan keskihajonta oli 1,43. Intersport Mikonkadun henkilöstökoulutuksen onnistuneisuutta arvioidessa vastanneiden keskiarvoksi muodostui 3,2 ja mediaaniluku oli 3. Huomionarvoista kyseisessä kohdassa oli, että noin puolet vastanneista oli osittain eri mieltä väitteestä, että Intersport Mikonkatu on onnistunut henkilöstö koulutuksessaan. Kysymyksessä 'Intersport Mikonkadun keskeiset tavoitteet ovat selkeitä' keskiarvoksi muodostui 3,2 ja mediaaniluku oli 3.

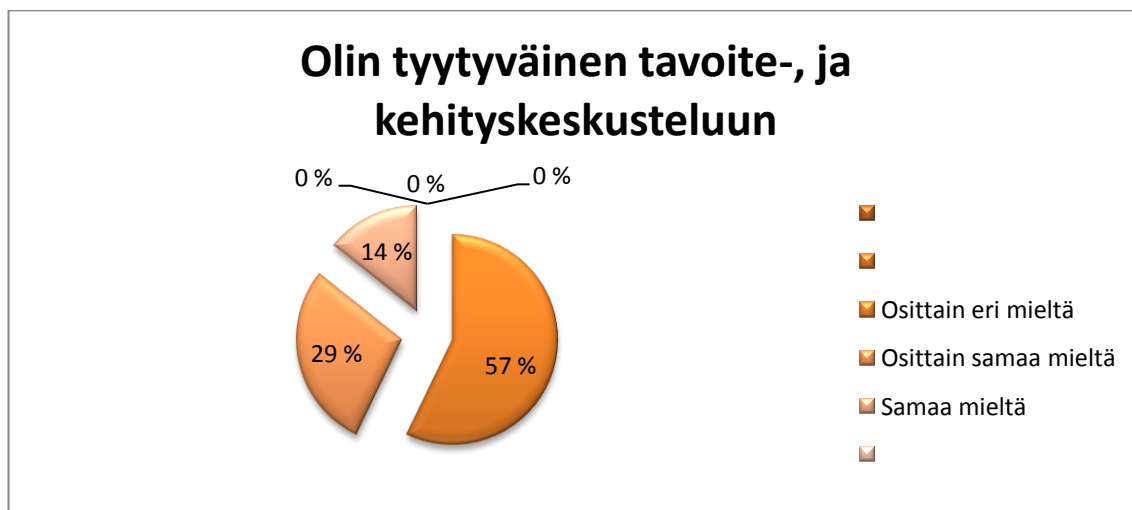
Huonoimmat keskiarvot olivat kysymyksissä 'Intersportin opiskelu materiaalit ovat onnistuneita' sekä 'sisäinen tiedotus on toimivaa' kummassakin keskiarvoksi muodostui 3 ja mediaaniluvun ollessa 3. Intersport Mikonkadun sisäinen tiedotus on toimivaa, kysymyksessä 68% vastaajista arvio sen luvuksi 3 (Osittain eri mieltä) tai huonommaksi. Vastaavasti 72% vastaajista oli osittain eri mieltä väitteestä tai eri mieltä, että Intersportin opiskelumateriaalit ovat onnistuneita.

Taulukko 4. Yrityksen panostukset henkilöstön osaamiseen ja niiden toimivuus

	Keskiarvo	Mediaani
Saan tarvittaessa apua työkavereiltani	4,4	5
Olen saanut riittävän perehdytyksen	3,6	4
Ilmapiiri on motivoiva	3,5	3
Olen saanut palautetta viimeisen 12kk aikana	3,3	4
Henkilöstökoulutus on onnistunutta	3,2	3
Keskeiset tavoitteet ovat selkeitä	3,2	3
Materiaalit ovat onnistuneita	3	3

Tiedotus on toimivaa	3	3
----------------------	---	---

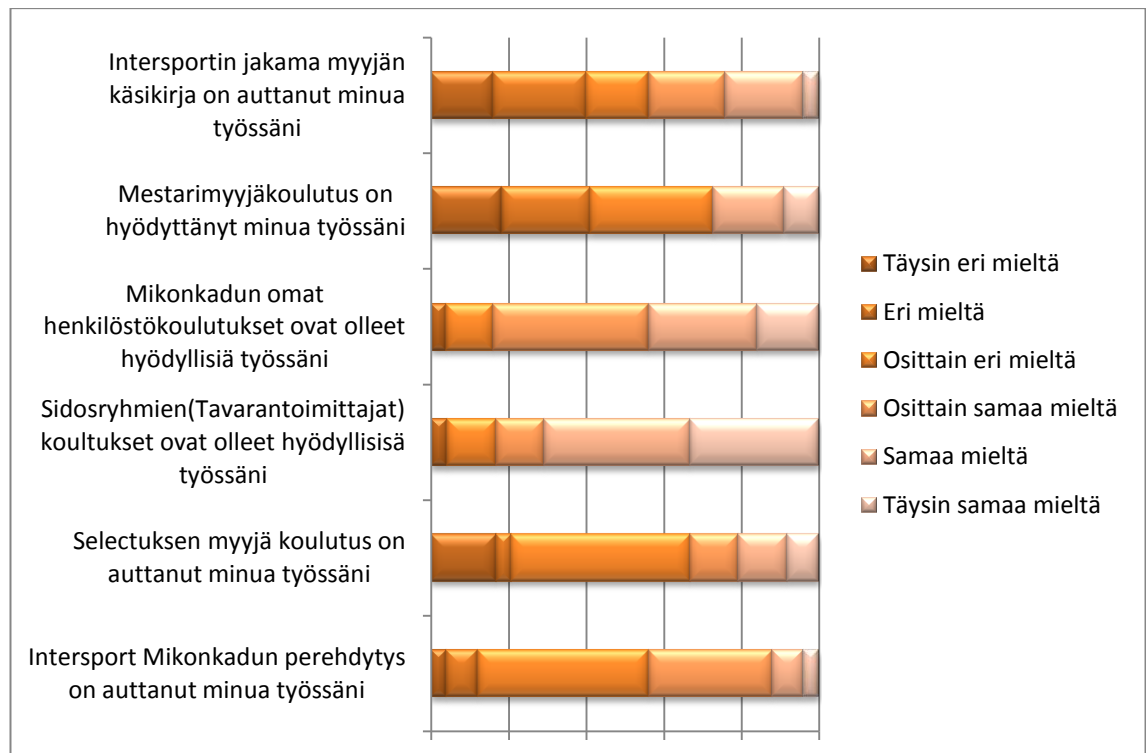
Kehityskeskustelun oli kyselyyn vastanneista käynyt 7 henkilöä ja kaikista kyselyyn osallistuneista se teki 28 %. Yli puolet (57 %) vastanneista oli osittain eri mieltä, kun vastaajilta kysyttiin olivatko he tyytyväisiä kehityskeskusteluun (Kuvio 11).



Kuvio 11. Kehityskeskustelu

7.2.4 Yrityksen koulutusmetodien toimivuus

Toimeksiantajan pyynnöstä kyselyyn liitettiin vielä osio konkreettisista koulutusmetodeista, jolla pyrittäisiin selvittämään niiden toimivuutta (Kuvio 12). Osa Intersport Mikonkadun koulutusmetodeista on yksikön omia koulutuksia ja osa vastaavasti ulkopuolisten sidosryhmien järjestämiä koulutuksia. Lisäksi koulutusmetodeihin sisällytettiin Intersport Finlandin organisoimat koulutukset. Intersport Mikonkadun konkreettisiksi koulutusmetodit olivat Intersportin käsikirja, mestarimyyjäkoulutus, yksikön omat koulutukset, sidosryhmien koulutukset ja perehdytys.



Kuvio 12. Konkreettisten koulutusmetodien toimivuus

Yrityksen koulutusmetodien hyödyllisyydestä kysyttäessä, oli vastauksissa havaittavissa runsaasti hajontaa. Konkreettisista koulutusmetodeista onnistuneimmaksi koettiin sidosryhmien ja täsmällisemmin sanottuna tavarantoimittajien järjestämät koulutukset. Vastanneiden keskiarvoksi muodostui 4,8 ja mediaaniluku oli 5, kun kysyttiin sidosryhmien järjestämien koulutusten hyödyllisyydestä.

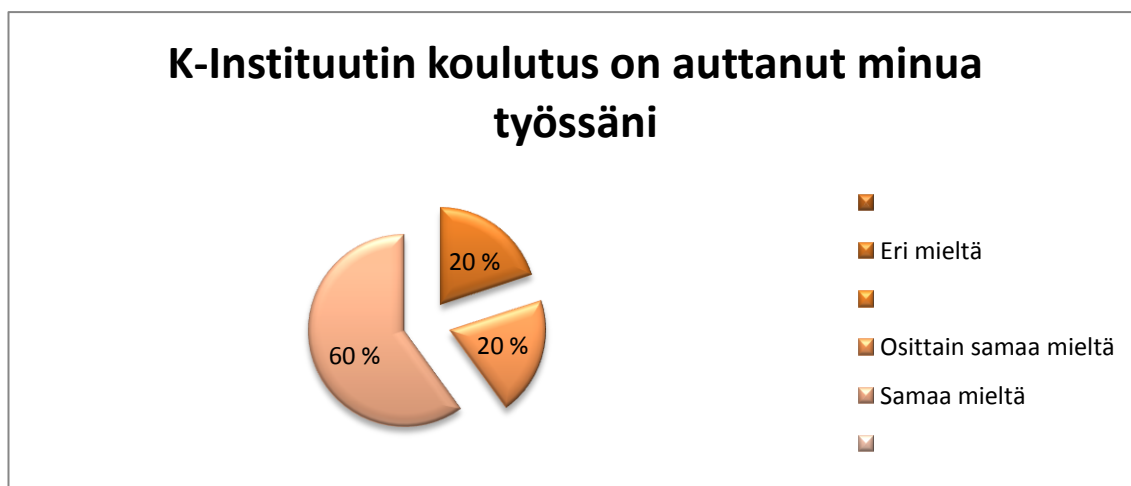
Toisena hyödyllisenä koulutusmetodina pidettiin Intersport Mikonkadun omia henkilöstökoulutuksia. Omien koulutusten keskiarvoksi tuli 4,4 ja mediaaniluku oli 4. Kaksi edellä mainittua koulutusmetodia oli koettu selvästi muita koulutusmetodeja hyödyllisemmiksi keskiarvolla mitatessa. Kysyttäessä 'onko Intersport Mikonkadun perehdytys auttanut sinua työssäsi' jakaantuivat suurin osa vastauksista osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä välille. Perehdytyksen toimivuuden keskiarvoksi muotoutui 3,4 ja mediaaniluku oli 3.

Kyselyn yhtenä osana oli kysymys, jossa kysyttiin Celectuksen järjestämän myyntikoulutuksen hyödyllisyydestä, jolla tarkoitetaan Intersport Finlandin yhdessä selectus koulutusorganisaation kanssa järjestämää koulutustilaisuutta, joka järjestetään kaikille Intersportin työntekijöille. Vastaajista 44 % oli osittain eri mieltä Celectuksen myyjäkou-

lutuksen hyödyllisyydestä. Loput vastaukset jakautuivat melko tasaisesti ja keskiarvoksi muodostui 3,3.

Intersportin käsikirjan hyödyllisyydestä oltiin montaa mieltä ja keskihajonta oli huomattava 1,49 ja keskiarvoksi saatiin 3,2, mediaaniluvun ollessa 3. Kysymyksessä mestarimyyjäkoulutuksen hyödyllisyydestä oli vastauksissa nähtävissä koulutuksen vapaaehtoisuus. Intersport Mikonkadulla mestarimyyjäkoulutus on henkilökunnalle vapaaehtoista, joten kysyttäessä sen hyödyllisyydestä, oli vastauksissa nähtävissä useita ”täysin eri mieltä” vastauksia. Mestarimyyjäkoulutuksen keskiarvoksi muodotui 3, mutta keskihajontaluku oli huomattava 1,48.

k-instituutin järjestämiin koulutuksiin oli osallistunut kyselyyn vastanneista henkilöistä 20 %. Vastanneista suurin osa oli samaa mieltä väitteestä ’K-Instituutin koulutus on auttanut minua työssäni’ (kuvio 13).



Kuvio 13. K-Instituutin koulutusten hyödyllisyys

Kyselyn viimeisenä kohtana oli vapaamuotoinen kysymys, jossa henkilöstöltä kysyttiin, ’Minkälaista koulutusta haluaisit yritykseltä’ Henkilöstön vapaamuotoisissa vastauksissa ilmeni, että tuotekoulutusta kaivattaisiin enemmän. Vastauksessa oli muun muassa mainittu tarkempi tuotekoulutus oman myymälän tuoteryhmistä ja tuotteiden soveltuvuuksista eri asiakasryhmille. Lisäksi osa henkilöstöstä kaipasi koulutusta, joka mahdollistaisi uralla etenemisen. Myös kattavampaa perehdytystä toivottiin muutamassa vapaamuotoisessa vastauksessa.

8 Päättäntö

8.1 Johtopäätökset

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua, kuten Long & Vickers-kochin sekä Lönnqvist & Mettäsén teorioista voidaan huomata. Ongelmana voi kuitenkin olla, että vaikka yritys tiedostaa osaamisen kehittämisen tarpeellisuuden, henkilöstöä ei käytännössä osata kehittää oikealla tavalla. Tutkin opinnäyte-työssäni Intersport Mikonkadun henkilöstön kehittämisstrategioita työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin myös työntekijöiden mielestä tärkeitä työssä oppimisen keinoja, sekä tarkasteltiin kohtaavatko henkilöstön ja yrityksen visio tärkeitä työssä oppimisen keinoista.

Intersport Mikonkadun panostuksia henkilöstön osaamiseen, ei voida pitää täysin onnistuneina. Ainoastaan työkavereilta saatava apu koettiin lähes yksimielisesti toimivaksi. Toisaalta asiat, joita henkilöstö piti tärkeänä työssä oppimisen kannalta, koettiin myös toimivimmiksi konkreettisista koulutusmetodeista. Tästä voidaan päätellä, että ainakin osittain yrityksen ja henkilöstön visiot työssä oppimisen keinoista kohtaavat. Vaikka yrityksen konkreettisissa koulutusmetodeissa oli huomattavissa paljon yhteneväisyyksiä henkilöstön mielestä tärkeisiin työssä oppimisen keinoihin, oli muissa panostuksissa henkilöstön osaamiseen nähtävissä tarvetta kehittämistoimiin.

8.2 Tulosten analysointi

Intersport Mikonkadun henkilöstön kehittämisen lähtökohtana nähtiin Intersport Finlandilta saatavat henkilöstön kehittämisstrategiat, joilla pyrittiin ohjaamaan henkilöstöä tekemään ”oikeita ratkaisuja” yhteisten arvojen kautta, hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi. Tässä toimintamallissa heijastuu behavioristinen oppimiskäsitys, jossa työntekijöitä pyritään ohjaamaan yrityksen arvojen mukaisesti ja pidetään lähes passiivisena vastaanottajana, jota voidaan ohjailla ulkoisesti. Käytännössä kyseinen toimintamalli on kuitenkin melkein mahdotonta toteuttaa, koska jokainen yksilö toimii omien arvojensa perusteella, jotka ovat muokkautuneet henkilölle vähitellen ajan kuluessa.

Kyselyssä oli myös nähtävissä, ettei yrityksen kirjallisten- ja verkkomateriaalien hyödyntämistä yleisesti pidetty merkittävänä työssä oppimisen keinona, jollaisessa muodossa yrityksen yhteiset arvot useimmiten ovat. Lisäksi Intersport Mikonkadun panostuksista henkilöstön osaamiseen, juurikin yrityksen keskeiset tavoitteet, jotka ovat Intersport Finlandilta saatuja toimintamalleja, koettiin henkilöstön kannalta epäselviksi. Myös Intersport Finlandin opiskelumateriaalit, joista yhtenä osana ovat edellä mainitut yhteiset toimintamallit, eivät henkilöstön mielestä olleet onnistuneita.

Perehdytyksen osalta oli huomattavissa selkeä johdonmukaisuus. Kokenut henkilöstö koki, että perehdyttäminen oli ollut riittävää, kun vastaavasti kokematon henkilöstö piti perehdytystä riittämättömänä. Perehdytyksessä on otettava huomioon, että työntekijät vaativat eritasoista perehdyttämistä ja useimmiten kokeneemman työntekijän perehdytys voi olla huomattavasti suppeampi kuin kokemattoman työntekijän. Vastaavasti, kun tarkasteltiin perehdytyksen konkreettista toimivuutta, kääntyivät luvut toisinpäin. Kokeneen henkilöstön mielestä perehdytys ei ollut auttanut heitä työssään mutta kokematon henkilöstö koki, että perehdytys on ollut hyödyllistä työn kannalta. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että kokemattomien työntekijöiden mielestä perehdytyksestä on ollut hyötyä työssä, mutta heidän mielestään se saisi olla kattavampi. Kokeneet työntekijät eivät nähneet perehdytyksestä olleen heille hyötyä. Perehdytystä analysoidessa, henkilön katsottiin olevan kokenut, jos hänellä oli yli kolme vuotta aikaisempaa kokemusta alalta ennen työskentelyä Intersport Mikonkadulla. Perehdyttäminen on erittäin tärkeätä yksilön kannalta Viitalan osaamispyramidin organisaatioosaamista tarkasteltaessa. Hyvällä perehdyttämisellä saadaan organisaatio osaaminen, joka toimii pohjana oman ammattialan osaamiselle.

Koulutusorganisaation Celectuksen järjestämän perehdytyksen sekä jatkokoulutusten arvioinnissa oli myös nähtävissä, että huonoimmat arvoinnit tulivat kokeneilta työntekijöiltä, joskin tässä kohdassa oli enemmän hajontaa, eivätkä kaikki kokeneet työntekijät pitäneet koulutusta hyödyttömänä. Celectuksen järjestämän koulutuksen avulla luotua *myynnin minimistandardia* voidaan pitää eräänlaisena myyntitilanteen ja palvelun tuotteistamisena. Usein kokeneet työntekijät ovat jo luoneet itselleen malleja, joiden avulla he käyvät läpi palvelutilanteet. Tämän vuoksi Celectuksen palvelun tuotteistamisen mallia ei heidän keskuudessaan nähty yhtä hyödyllisenä kuin kokemattomien työntekijöiden keskuudessa.

Intersport Mikonkadun henkilöstö piti tärkeimpänä työssä oppimisen keinona tuotekoulutusta. Ulkopuolisten sidosryhmien järjestämiä koulutuksia, jollaisia suurin osa tuotekoulutuksista on, pidettiin toimivina yrityksen konkreettisista koulutusmetodeista. Kyseilyn vapaamuotoisesta kysymyksestä kuitenkin ilmeni, että henkilöstö kaipaasi entistä enemmän tuotekoulutusta. Tuotekoulutuksen hyödyllisyydestä oltiin henkilöstön keskuudessa lähes yksimielisiä. Poikelan osaamisen teorian (Kuvio 5) mukaan, osaamisen muodostuminen alkaa informaation saamisella, josta saadaan henkilön oman toiminnan ja ammatin harjoittamisen kautta ammatillista osaamista. Kyseinen toimintamalli on nähtävissä myös Intersport Mikonkadun tuotekoulutuksissa, joissa tuotteen teoriatietojen ja käytännöntietojen opetuksen jälkeen työntekijä alkaa muodostaa kokemustietoa myyntitilanteiden perusteella muodostaen samalla ammatillista osaamista.

Intersport Mikonkadun henkilöstö piti myös henkilöstökoulutusta erittäin tärkeänä työssä oppimisen keinona. Yrityksen omat henkilöstökoulutukset koettiin melko hyödyllisiksi työn kannalta, mutta vertailtaessa Intersport Mikonkadun omia koulutuksia sidosryhmien (lue tavarantoimittajat) koulutuksiin, oli arviointi omille koulutuksille kriittisempää. Intersport Mikonkadun omissa koulutuksissa nähtiin kehittämisen tarvetta, mikä ilmeni kyselyn kolmannessa osiossa (kuvio 10), jossa arvioitiin yksikön onnistuneisuutta henkilöstö koulutuksissaan.

K-Instituutin järjestämää mestarimyyjäkoulutusta ei pidetty henkilöstön mielestä hyödyllisenä, mutta tulosta saattaa vääristää kyseisen koulutuksen vapaaehtoisuus. Mestarimyyjäkoulutuksen keskihajonta oli erittäin suuri, mikä viittaa siihen, että hyvän arvosanan koulutukselle antaneet ovat suorittaneet koulutuksen onnistuneesti ja tuntevat sen hyödyttäneen heitä heidän työskentelyssään. Vastaavasti osa huonon arvosanan antaneista ei välttämättä ole edes osallistunut mestarimyyjäkoulutukseen ja antavat ennakoasenteiden vaikuttaa koulutuksen arviointiin. K-Instituutin muihin koulutuksiin oli osallistunut vain pieni osa henkilöstöstä ja kyseisessä koulutusmetodissa Intersport Mikonkatu on lähestynyt henkilöstön kehittämistä hyvin yksilökohtaisesti kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan. K-instituutin koulutuksiin oli lähetetty pääosin kauan kaupanalalla työskennelleitä henkilöitä.

Intersport Mikonkadun sisäistä tiedotusta ei pidetty toimivana ja se sai yhdet kyselyn negatiivisimmista arvioinneista. Henkilöstö kuitenkin koki, että työkavereilta saa tarvittaessa apua. Yrityksen yhtenä tiedotuksen tavoitteena oli informaation jakaminen, juuri työkaverilta toiselle, joten tiedotusta ei voi pitää täysin epäonnistuneena, joskin siinä olisi varmasti parannettavaa. Esimiesasemassa toimivat henkilöt kokivat tiedotuksen muita työntekijöitä toimivammaksi, mikä selittyy heidän aktiivisemmalla yhteydenpidolla yrityksen johtoon sekä sidosryhmiin.

Esimieheltä saatava palaute koettiin henkilöstön kesken tärkeäksi työssä oppimisen kannalta, mutta arvoit palautteen saannista Intersport Mikonkadulla, jakoi henkilöstön mielipiteitä jyrkästi. Palautetta työstään viimeisen 12 kuukauden aikana saaneista henkilöistä lähes kaikki olivat joko täysipäiväisiä työntekijöitä tai alle vuoden talossa työskennelleitä osa-aikaisia työntekijöitä. Palautteen antaminen oli myös yksi yrityksen keinoista luoda motivoiva ilmapiiri. Kysyttäessä, onko Intersport Mikonkadulla motivoiva ilmapiiri, valtaosa vastaajista oli osittain eri mieltä tai osittain samaa mieltä. Vastauksia tarkasteltaessa oli huomattavissa, että palautteen saaminen ja motivoiva ilmapiiri selvästi korreloivat keskenään. Toisaalta on täysin ymmärrettävää, että positiivinen palaute ruokkii myös motivaatiota. Motivoivasta työilmapiiristä huomionarvoinen asia oli, että naiset pitivät työilmapiiriä vähemmän motivoivana kuin miehet. Naisten mielestä vähemmän motivoiva työilmapiiri voi osin selittyä heidän työnkuvallaan, joka sisältää enemmän yleensä yksitoikkoisena pidettyä kassatyöskentelyä kuin miehillä.

Kehityskeskustelun oli käynyt melko vähäinen määrä kyselyyn vastanneista henkilöistä, eikä sitä pidetty hirveän tärkeänä työssä oppimisen keinona henkilöstön keskuudessa verrattuna muihin työssä oppimisen keinoihin. Kuitenkin vapaamuotoisessa kysymyksessä yritykseltä haluttiin nimenomaan koulutusta, joka mahdollistaisi uralla etenemisen ja kehityskeskustelu voisi olla keino keskustella tästä esimiehen kanssa. Kehityskeskustelun arvioinneissa kehityskeskustelun käyneet henkilöt eivät kuitenkaan olleet täysin tyytyväisiä sen sisältöön.

Konstruktiivisen oppimiskäsityksen mukaan sosiaalisia suhteita tulisi huomioida voimakkaasti oppimisessa. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen mukainen oppiminen oli huomattavissa myös henkilöstön vastauksissa kysyttäessä tärkeistä työssä oppimisen keinoista. Sosiaalista vuorovaikutusta työkavereiden kanssa pidettiin yhtenä tärkeim-

mistä työssä oppimisen keinoista. Lisäksi sosiaalinen vuorovaikutus sekä yhteistyökumppaneiden että asiakkaiden kanssa olivat henkilöstön mielestä tärkeitä työssä oppimisen kannalta.

Vaikka Intersport Mikonkadun henkilöstön osaamisen kehittämistoimiin ei oltu täysin tyytyväisiä, on henkilöstö kuitenkin kokenut saavansa niistä hyötyä työn kannalta. Yritykseltä haluttiin kaikista huolimatta toimia työssä oppimiseen, koska omatoimista ammatillista pätevöitymistä pidetty yhtä tärkeänä, kuin yrityksen keinoja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Toisaalta myös itse myyntityön tekeminen ja asiakaspalvelu olivat henkilöstön mielestä opettavaista, joka oli havaittavissa vastauksissa kyselyn 2 osiossa. Yritys pystyy luomaan lähtökohdat hyvälle asiakaspalvelutilanteelle, mutta kuten kyselystä on havaittavissa, tarvitaan myös kokemuksellisia tilanteita, jotta oppimisesta saadaan paras mahdollinen hyöty.

8.3 Kehitysehdotukset

Yksilön osaaminen muodostuu useasta palasesta, kuten Viitalan pyramidi mallista (kuvio 3, 10) on havaittavissa. Työssä oppimisella pystytään suoranaisesti vaikuttamaan Viitalan pyramidi mallia mukaillen ainoastaan kahteen ylimpään osaamisen tasoon. Viitalan osaamispyramidi mallin muut osaamiset ovat sen verran laajasti sovellettavia, ja osittain synnynnäisiä, että niiden harjoittaminen työnantajan puolesta on erittäin hankalaa. Työssä oppimisella on pyrittävä vaikuttamaan oman ammattialan osaamiseen ja organisaatio osaamiseen, jotta siitä saadaan konkreettista hyötyä yritykselle.

Intersport Mikonkadulla tulisi kiinnittää erityistä huomiota uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja luoda toimintamalli, jonka avulla myös kaupanalalla kokemattomat henkilöt saisivat riittävän perehdytyksen. Intersport Finlandin ja Celectuksen organisoiman koulutuksen lisäksi Intersport Mikonkadun oma toimintamalli voisi luoda kattavan katsauksen yksikön toimintaan. Kyseinen toimintamalli voisi olla esimerkiksi ennalta määrättyjen henkilöiden vastuulla ja sisältäisi koulutuksen yksikön omista tuotteista, jota räätälöitäisiin, riippuen henkilön aikaisemmasta kokemuksesta ja tulevista työtehtävistä.

Intersport Mikonkadulla koulutusten määrää tulisi lisätä entisestään. Yrityksen henkilöstön mielestä tuote- ja henkilöstökoulutukset olivat tärkeimmät työssä oppimisen keinot ja niistä koettiin olevan eniten hyötyä osaamisen kannalta. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua henkilöstön motivoiminen käymään henkilöstö- ja tuotekoulutuksissa, jos niiden määrää lisätään entisestään. Keinona motivaation säilyttämiseen koulutusten osalta voisi olla omien koulutusten kehittäminen vastaamaan enemmän kuulijoiden tarpeita. Työntekijöille joiden aikaisempi tietämys on jo hyvällä tasolla, järjestettäisiin entistä spesifisempää koulutusta tavarantoimittajien osalta ja vastaavasti he voisivat kouluttaa muita työntekijöitä. Kyseisellä toimella pystyttäisiin yhdistämään tuote- ja henkilöstökoulutuksen osia toisiinsa kokonaisuudeksi käyttämällä yrityksen omia henkilöstöresursseja hyväksi. Samalla aikataulutuksessa voitaisiin ottaa paremmin huomioon yrityksen työntekijät. Poikelan osaamisen teorian (Kuvio 5) mukaisesti pystyttäisiin yhdistämään teoria ja käytännön tieto koulutuksessa toisiinsa kokeneempien työntekijöiden kokemustiedon avulla. Myös hiljaisen tiedon jakaminen voisi tulla osittain mahdolliseksi, kun kouluttaja omien metodiensa mukaisesti kertoisi omista myyntitilanteistaan ja niiden ongelmista.

Tiedotus koettiin isoksi ongelmaksi Intersport Mikonkadulla. Tiedotuksen osalta esimiehiltä pitäisi velvoittaa suurempaa vastuuta, että tieto kulkeutuu jokaiselle työntekijälle. Yhtenä ratkaisuna voisi olla myös henkilöstöpalaverien lisäämistä. Henkilöstöpalaverien avulla saataisiin tieto kulkemaan kaikille ja palautteen antaminen, joka koettiin toiseksi ongelmaksi, mahdollistuisi helpommin. Käytännössä tämä onnistuisi esimerkiksi, jos palaveri järjestettäisiin lauantaisin puoli tuntia ennen työvuoron alkamista ja sen katsottaisiin olevan osana työvuoroa. Lauantaisin suuri osa työntekijöistä on työvuorossa, jolloin tiedotettavat asiat ja palaute saavuttaisi mahdollisimman monen työntekijän, jolla voisi olla parantava vaikutus lisäksi työilmapiiriin.

Kehityskeskusteluja lisäämällä palautteen antaminen työntekijöille myös helpottuisi ja samalla myymäläpäällikkö saisi selville henkilöstön tulevaisuuden näkymiä yrityksessä ja vastaavasti työntekijä voisi tuoda omia näkemyksiään esille, jolloin yksilön tarpeita voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Työnantajan on pyrittävä panostamaan myös avoimeen työyhteisöön, jossa tiedon jakaminen on tärkeässä osassa ja avun pyytäminen tarvittaessa helppoa, jotta työssä oppimisen keinot toimivat käytännössä.

Työntekijöiden mielestä Intersport Mikonkadun henkilöstön kehittämisstrategioista osa koettiin toimivaksi, mutta niissä nähtiin myös paljon kehitettävää. Yrityksen voidaan sanoa onnistuneen henkilöstön kehittämisstrategioissa, joita työntekijät pitivät tärkeinä. Näin ollen yrityksen ja henkilöstön visiot tärkeistä työssä oppimisen keinoista kohtasivat ainakin osittain. Intersport Mikonkadun koulutuksista koettiin ollen hyötyä, mutta yrityksen kirjallisia ja verkkomateriaaleja ei pidetty toimivina. Yritysten kannalta on tärkeää, että koulutusten toimivuutta tarkastellaan, jotta niiden kehittäminen on mahdollista.

LÄHTEET

Aikavuori, Erja 2011. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Valtiotieteilijä. Päivitetty 14.10.2011. <http://www.valtiotieteilija.fi/node/188>. Luettu 14.10.2011

Erikoiskauppa. 2011. Kaupan liitto. http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/erikoiskauppa. Luettu 12.11.2011

Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma. WSOY, Helsinki.

Haldin-Hergård, T. & Salo, P. 2008 Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Hiljainen Tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.

Hakala, Juha T. 2006 Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Gaudeamus, Helsinki.

Intersport kuluttajalupaukset. 2011. Intersport Finland. <http://www.intersport.fi/intersport/tietoaintersportista.html>. Luettu 8.11.2011

Järvinen, Annikki & Koivisto T. & Poikela, Esa 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WSOY, Helsinki

Jääskeläinen, Aki 2005. Osaamisen mittaaminen ja osaamiseen liittyvä riskienhallinta terveydenhuollon organisaatiossa. Diplomityö. Teollisuuden laitos. Tampereen Teknillinen laitos. http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/diplomityo%F6_aki.pdf. Luettu 6.10.2011

Long, C & Vickers- Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantages. Organizational Dynamics. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

Lönnqvist, A & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen–tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita, Helsinki

Markkula, M. 2005. The role of professional organizations in developing system for lifelong learning. Industry & higher education, vol 9.

Mikä mestarimyyjä on? 2011. Mestarimyyjäkoulutus. <http://www.mestarimyyja.fi/>. Luettu 9.9.2011

Piikkilä, Jaana 2010. Ammatillisen osaamisen tukeminen työyhteisössä. Kehittämishanke. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulu. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13118/Piikkila_Jaana.pdf?sequence=3. Luettu 9.10.2011

Pohjonen Petri 2005. Työssä oppiminen. PS-Kustannus. Jyväskylä
Poikela, Esa 2002. Ongelmaperusteinen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöä. Tampereen yliopistopaino. Tampere

Salovaara, Hanna 1997. Oppimiseen liittyviä käsitteitä. Oulun Yliopisto.
<http://wwwedu.oulu.fi/okl/lo/kt2/kasitt.htm>. Luettu 10.9.2011

Sarala, Urpo & Sarala, Anita. 2006. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Tampsi, Tuomas. 2011. Myymäläpäällikkö. Intersport Mikonkatu, Helsinki. Haastattelu 14.9.2011

Tietoa Intersportista. 2011. Intersport Finland.
<http://www.intersport.fi/intersport/kuluttajalupauksemme.html>. Luettu 8.11.2011

Tikkamäki, Kati 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Tampereen yliopistopaino. Tampere

Tynjälä, Päivi 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Oppiminen ja asiantuntijuus. WSOY, Helsinki.

Tynjälä, Päivi 2000. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita. Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

LIITE

Linkki kyselyyn

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/4451/lomake.html>